

Evaluación Externa Final

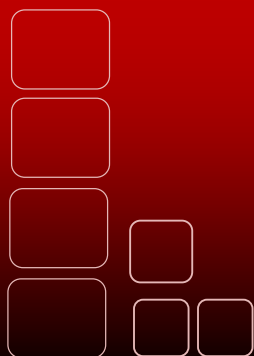
**Proyecto SUPPORT: Aumentando la capacidad para la innovación,
incremento de la productividad y el acceso a los mercados de
organizaciones de agricultores periurbanos en América Latina
(Proyecto IDRC No. 104347-001)**



Blanca Arce, Ph.D.

Informe Final

Noviembre, 2010.



CONTENIDO

Resumen ejecutivo

CAPITULO 1. PRESENTACION

- 1.1 Introducción
- 1.2 Metodología de la evaluación

CAPITULO 2. EVALUACION DEL PROYECTO

- 2.1 Evaluación general
- 2.2 Eficiencia (revisión de recursos, actividades y resultados)
- 2.3 Eficacia (revisión de los objetivos, logros y su alcance)
- 2.4 Relevancia del proyecto
- 2.5 Impactos de los proyectos en las ciudades

CAPITULO 3. LECCIONES APRENDIDAS

CAPITULO 4. RECOMENDACIONES

CAPITULO 5. CONTRIBUCIÓN PARA FUTUROS DESARROLLOS

- 5.1 A nivel del proyecto
- 5.2 Desarrollo de visiones más allá del 2010
- 5.3 Avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

CAPITULO 6. ANEXOS

- Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación
- Anexo 2. Metodología desarrollada (producto 1)
- Anexo 3. Registro fotográfico que resume las actividades de la visita a cada ciudad.

Resumen ejecutivo

Presentación

El objetivo de la evaluación final del proyecto SUPPORT fue el de evaluar el desempeño del proyecto en términos de valorar el cumplimiento de los objetivos y actividades del proyecto y que progreso se alcanzó, identificando los aspectos más importantes, los indicadores de éxito, como las lecciones aprendidas y recomendaciones. Un objetivo adicional fue el de proporcionar "elementos de reflexión" sobre los avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

Objetivos del proyecto SUPPORT

De Julio del 2007 a diciembre del 2010 IPES-Promoción del Desarrollo Sostenible es responsable de coordinar y poner en marcha el proyecto "Aumentando la capacidad para la innovación, incremento de la productividad y el acceso a los mercados de organizaciones de agricultores periurbanos en América Latina - SUPPORT" (Proyecto IDRC No. 104347-001). El proyecto tiene como objetivo general el de contribuir al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos para incrementar su productividad, mejorar sus ingresos, fortalecer sus capacidades –en especial su capacidad de innovación- para que jueguen un papel eficaz en respuesta a los cambios y las dinámicas que caracterizan a las áreas periurbanas donde sus miembros viven y trabajan. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar capacidades de las organizaciones de agricultores para analizar eficientemente los procesos de cambio del área periurbana, los principales problemas políticos que las afectan, sus sistemas de producción actuales, recursos naturales disponibles, oportunidades de mercado, y sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas de sus áreas.
- Fortalecer las capacidades de los agricultores para diseñar, implementar y monitorear proyectos e integrales de innovación que organicen y mejoren en forma sistemática aspectos de las cadenas productivas de productos promisorios y hagan las adaptaciones o innovaciones necesarias en el funcionamiento interno de sus organizaciones.
- Fortalecer las capacidades de los agricultores para diseñar, implementar y monitorear una estrategia de diálogo político y negociación de la organización para responder al asunto político priorizado y que refuerce el desarrollo de la cadena productiva priorizada, introduciendo las adaptaciones necesarias dentro de la estructura y funcionamiento interno de la organización.
- Diseminar la metodología, herramientas y resultados del proyecto a organizaciones de agricultores periurbanos, organizaciones de soporte y formuladores de política de América Latina para fortalecer sus intervenciones relacionadas al desarrollo de cadenas productivas estrategias de diálogo político y prácticas organizativas.

Evaluación del proyecto

Balance general muy positivo. El proyecto SUPPORT es innovador y documentado de manera adecuada. Es un proyecto que se ocupa de aspectos claves que surgieron en el proyecto anterior “Organizaciones sociales de agricultores urbanos y periurbanos: modelos de gestión y alianzas innovadoras para la incidencia pública” (proyecto IDRC No 102799-001). Su innovación se trata de una continuación lógica de las actividades pasadas. Los principales aspectos son: que el proyecto se basa en el marco metodológico de la investigación-acción, contribuye al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos como sus capacidades, en especial su capacidad de innovación, fortalecimiento en el proceso de producción y empresarial generando productos limpios inocuos al final de la cadena de producción. Por último, el acercamiento a otras empresas, a centros tecnológicos y a universidades para propiciar un mayor conocimiento mutuo y el desarrollo de proyectos de cooperación empresarial y de investigación acción en el ámbito de la producción agrícola y procesos agroindustriales. Su gestión es eficiente y la mayoría de los productos y resultados finales se han producido en el tiempo programado, a pesar de los inconvenientes indicados detalladamente en los informes técnicos y de la extensión de 6 meses de tiempo del proyecto. Asimismo, la gestión se realizó con un alto nivel de eficiencia y eficacia. Ciertamente, se deben realizar algunos ajustes sobre la base de las recomendaciones de la presente evaluación para finalizar el proyecto, como es el caso que se sugiere finalizar la etapa de disseminación con todos los materiales de capacitación para su ajuste metodológico, difusión y réplica en otras ciudades. Principalmente las recomendaciones se indican para su continuidad del proyecto o para futuras implementaciones, manteniendo su alto nivel de calidad.

Principales lecciones aprendidas

- El proyecto es de investigación-acción, que significa generar cambios en las realidades en las que se interviene y generar un conocimiento que permitirá “cambiar” la realidad directa de al menos algunos miembros y en forma indirecta a toda la organización de productores. De manera indirecta se genera mejores condiciones internas (organización/funcionamiento) y externas (lobby e incidencia política) que contribuyan a mejorar la cadena productiva del producto priorizado por la organización. Complementariamente, se identifica un proceso de intercambio entre productores y capacitación local bastante sólida y sistemática, a fin de fomentar la réplica de la metodología propuesta de cadenas productivas, aunque este último aspecto todavía se encuentra débil, en el momento que se realizó la evaluación.
- En general, la coordinación regional como los equipos locales de cada ciudad, han logrado consolidar el proyecto adquiriendo un alto nivel de reconocimiento por parte de las instituciones locales y municipales. En el caso de Lima, la municipalidad y la Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL), en Rosario, la municipalidad y la Red de Huerteros y Huerteras de Rosario y la Red de Consumidores VidaVerde y en el caso de Montevideo, la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU) y la Red de semillas.
- El proyecto ha logrado avances positivos en cuanto al desarrollo del enfoque metodológico e instrumentos para la construcción de capacidades y capitalización en agricultura periurbana, a través del enfoque de cadena de valor y empresarial. A nivel local de las ciudades, ha logrado el desarrollo de capacidades de las organizaciones de los productores, en la identificación de la cadena de valor y su implementación como proyecto innovador. Estos proyectos productivos de cada ciudad son específicos

de cada sitio, se enfocaron en resultados identificados participativamente como productos promisorios que cubren una gama de tipos de productos en agricultura urbana. Un aspecto que el proyecto aporta de manera indirecta a estas organizaciones, es que a futuro, si las organizaciones lograran consolidar la cadena de producción de manera sostenible, en la base actual, estas aportarían una contribución al desarrollo sostenible de las ciudades.

- La coordinación regional y el equipo local, han participado de la generación de una serie de información técnica de cada fase del proyecto, como también materiales de comunicación, que son los productos principales de la investigación-acción, tomando en cuenta los diferentes aspectos de cada ciudad. Por lo tanto, se identifica una impresionante variedad de materiales de buena calidad producida por la coordinación regional y además que IPES cuenta con una página Web bastante informativa, actualizada y con un sistema de navegación sencillo. Sin embargo, todavía los productos del proyecto no reflejan, especialmente a nivel de productores, la riqueza metodológica del proyecto, en términos de conocimientos, know-how, métodos y herramientas generadas. Esta información es clave para su replica a otras organizaciones de productores periurbanos. Es importante diferenciar la información documentada a nivel regional y local específicamente de los productores, que teniendo un enfoque de innovación, debe asegurar la implementación y puesta en marcha la fase productiva, para su evaluación de impacto completa y asegurar su sostenibilidad. Básicamente definir el nivel de enfoque académico con el local, con un balance en el tiempo de implementación del proyecto productivo que es la prioridad de los productores, concretar en un proyecto de innovación. La visión de los productores es más operativa.

- En general, el proyecto ha tenido un alto cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. Sin embargo, es importante mencionar que el proyecto fue extendido por 6 meses pero sin fondos adicionales, debido principalmente a que la primera fase del proyecto (fase del diseño del análisis local) se extendió, debido a las mismas dinámicas de los equipos locales de cada ciudad, esas diferencias, hizo que se atrase esta primera etapa. Inicialmente el proyecto debió finalizar en junio 2010 y se extendió hasta diciembre 2010. Lo que podría ser una causa de la escasez de fondos mencionada por los grupos locales, sobretodo para la fase productiva, debido a que se extiende el tiempo del proyecto y los equipos locales ya habían distribuido y aprobado desde el inicio, el presupuesto en recursos humanos locales, a pesar que esta primera fase no se ejecuta en la fecha programada y durante el tiempo de la extensión del proyecto, las actividades seguían siendo las mismas. La evaluación coincide plenamente con la auto-evaluación de la coordinación regional y del equipo local, en la que cada uno expresó con mucha confianza el grado de cumplimiento del proyecto, concretándose en los siguientes logros: fortalecimiento organizacional, mejoras productivas, mejora en ingresos de personas de bajo ingreso muy pobres (inclusión social) y género (espacio concertado a los adultos mayores hombres y mujeres y jóvenes sobretodo mujeres).

- Las enseñanzas que generó el proyecto, permiten dos aspectos principales, primero, a nivel de la coordinación regional, realizar un ajuste metodológico de cada fase del proyecto donde se define adecuadamente las variables a evaluar, reducción del tiempo, incluir la fase de impacto y definir y recomendar los perfiles profesionales de los técnicos que conforman el equipo local. El segundo aspecto a nivel de los productores, es ampliar lo aprendido a través de su adaptación y adopción por la variabilidad en el producto con valor agregado y su continuidad involucrando a más productores.

Principales recomendaciones

- La evaluación general como se indica arriba, es que el proyecto SUPPORT es un proyecto muy innovador, se basa en el marco metodológico de la investigación-acción, contribuye al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos, fortalecimiento en el proceso de producción y empresarial generando productos al final de la cadena de producción. La principal observación es que el tiempo del proyecto de tres años de escala, es muy ajustado y probablemente demasiado ambicioso para cubrir dos aspectos, por un lado, generación de metodología en todas las fases del proyecto y por otro lado, la fase productiva que es la principal meta para los productores, como los principales beneficiarios. Este segundo aspecto se vio mas afectado en términos de implementación y de evaluación de impacto, debido también a las diferencias entre las organizaciones de productores de cada ciudad. El tiempo para la fase productiva debió planificarse al menos de un año y medio, para así asegurar sostenibilidad. Esta recomendación se debe tomar en cuenta para otros proyectos similares y sobretudo la dinámica y las diferencias de las organizaciones locales. La diversidad de las ciudades y las organizaciones traen un conocimiento más amplio, sin embargo, se sugiere que para futuro se concentren esfuerzos en un tipo de ciudad donde la agricultura en las zonas periurbanas podría hacer una gran diferencia en relación con las capacidades de los socios y las potencialidades locales.

- La coordinación regional sólo debe desempeñar un papel de orientación, apoyo y fomento de la capacidad de gestión del proyecto, asegurando el cumplimiento de los resultados y sobretudo, asegurando los métodos y herramientas de una investigación aplicada para productores de zonas periurbanas representativos de ALC. La responsabilidad de la coordinación de los proyectos locales, debe ser asumida por la coordinación local, conformada por el equipo de técnicos en cada ciudad con capacidad de ejecución y gestión, sobretudo los técnicos deben tener el perfil profesional específico para asumir las actividades y asegurar los productos técnicos. De esa manera, la capacidad de los equipos locales sobretudo de las instituciones, puede construir una visión a largo plazo de continuidad una vez finalizado el proyecto y con las organizaciones como asesores a su gestión productiva. Debido a ello, se recomienda involucrar en la medida de lo posible a más socios locales principalmente para el caso de Lima y Montevideo e involucrar a más número de productores, en las tres ciudades. En el caso de Rosario se evidencia una continuidad del proyecto a través de alianzas con otras instituciones locales.

- A pesar que el proyecto esta generando una seria de productos de difusión y comunicación, con el fin de ayudar a replicar el proceso metodológico de innovación, en otras ciudades, sería muy útil contar con un manual de capacitación de manera simple y sencilla para productores y de los productos específicos de la cadena de valor. Desarrollar herramientas de difusión y capacitación sencillas y prácticas.

- Fortalecer más a los productores sobretudo a otros actores a lo largo de la cadena de valor. Aunque el proyecto está diseñado para identificar y evaluar la cadena de valor, enfocándose en el fortalecimiento y capacidades de las organizaciones de productores, su impacto podría verse reducido a una sola parte de la cadena. Esto significa, si los productores están participando en el procesamiento o la venta directa a los consumidores, los productores tendrán que operar a una escala muy pequeña. El aspecto de mercado en la cadena para que sea sostenible, requiere separar los actores como los procesadores, transportistas y minoristas y es más importante asegurar que los productores pueden definir un buen precio a los intermediarios y

obtener un alto valor agregado de su producto, que tratar de conseguir el acceso directo al consumidor o al mercado.

- Considerar una dimensión espacial de la cadena de valor. Se sugiere no solo identificar dónde está el valor agregado del producto y cómo se beneficiarán los productores. También es recomendable definir la estrategia espacial, por ejemplo, la producción y transformación en zonas periurbanas y la comercialización en las zonas urbanas, a través de flujos de información y comercialización, donde se produce, hasta que radio de acción podrían cubrir la demanda del producto para el mercado y a que tipo de consumidor. De esta manera se asegura la producción local de alimentos y reducir las distancias respecto a éstos

- Se sugiere simplificar los instrumentos metodológicos para los productores y bajar la intensidad del seguimiento y monitoreo, que es una herramienta de transversalización a todas las fases del proyecto. Esto, debido al reducido personal técnico que se cuenta generalmente para esta actividad. Una opción es tomar en cuenta en las actividades, una capacitación específica a todo el equipo técnico, en como levantar esta información, sus ventajas y desventajas, para así tomar el valor debido de los datos y generar una limpia y específica información, de tal manera, que sea de fácil análisis para la coordinación regional. De esa forma, cualquiera del equipo técnico local esta en la capacidad de llevar a cabo la actividad de sistematización. Es importante diferenciar las capacidades de llevar a cabo la sistematización y elaborar una buena base de datos y el analizar ese conocimiento que es mas a nivel de la coordinación regional como una de sus funciones en la gestión del conocimiento. Tomando en cuenta las capacidades de los equipos locales, se recomienda reflexionar acerca del diseño de la metodología del proyecto en relación a las fases, sobretodo manejar el proyecto a una escala adecuada para los productores (más manejable por ellos). Por lo tanto, los desafíos que enfrentan el equipo local y los productores, que deben ser considerados incluyen:

- No hay suficiente margen de tiempo
- Seguimiento y monitoreo demanda mucho tiempo
- Perfil profesional específico a los requerimientos del proyecto, especialmente del proyecto productivo
- Balance entre los objetivos, actividades y resultados esperados, como también el enfoque investigación-acción del proyecto productivo

Contribución para futuros desarrollos

El desafío mas importante en las tres ciudades del proyecto, es el de aumentar la producción limpia y orgánica, el volumen y la cantidad de productos para mantener una producción en función de la demanda. Es importante consolidar la actividad productiva de modo que puedan tener una producción estandarizada en términos de calidad y productividad constante en función de la demanda y consolidar la gestión colectiva en la comercialización.

En términos de desarrollo de visiones, el IDRC posiblemente en su Programa de Cambio Climático y Agua tenga posibilidades de apoyo desde la perspectiva de agua y saneamiento y más en particular en el Programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria, IPES-ALC y las instituciones locales de las ciudades del proyecto SUPPORT, deben continuar desarrollando el enfoque en los contextos periurbanos de las ciudades, mas aún considerando los desafíos futuros que éstas enfrentaran, en

particular el impacto del cambio climático en el desarrollo de la agricultura urbana y periurbana (AUP), así como también identificar a la AUP como motor de generación de empleo digno y sustentable. Es necesario identificar el rol de la AUP identificando dónde y cómo la AUP puede contribuir y hacer un cambio en el futuro de las ciudades. Se sugiere seleccionar estratégicamente en qué tipo de ciudades los proyectos y sus socios locales deben concentrar sus esfuerzos con el fin de obtener el mayor impacto en los aspectos fundamentalmente urbanos y periurbanos como la seguridad alimentaria, mejoramiento del medio ambiente, manejo o reducción de la pobreza urbana. La pregunta que emerge es, ¿Dónde? En las regiones metropolitanas?, Capital de las ciudades?, Ciudades secundarias?, Municipios peri-urbanos de las grandes capitales?, Centros poblados de crecimiento acelerado?. Una reflexión en términos de costo-beneficio y costo de oportunidad podría ayudar a enfocar a seleccionar el tipo de contexto urbano y periurbano a donde actuar. Un indicador clave es el precio de la tierra urbana y periurbana que varía de acuerdo a la ubicación lo que implica aspectos ventajosos en ingresos y medio ambiente. Parece que las ciudades secundarias y los municipios peri-urbanos de las grandes capitales tienen en la mayoría de los casos, una ventaja comparativa.

Otro aspecto es, debemos adelantarnos al tiempo, generando investigaciones que nos garanticen la producción de alimentos básicos independiente de los factores ambientales externos y la biotecnología podría proveer un sistema alternativo, viable y probablemente más versátil para generar alimentos de futuro. La pregunta que se genera es ¿debemos invertir en el desarrollo, generación y validación de tecnologías de mitigación y adaptación al cambio climático en sistemas urbanos y periurbanos? La AUP puede jugar un rol clave en la seguridad alimentaria especialmente fortaleciendo la disponibilidad de alimentos en tiempos de crisis, puede potenciar las áreas verdes-productivas y permitir una mayor adaptación al cambio climático, así como transformarse en un potencial generador de trabajo digno para grupos de migrantes rurales en las ciudades. La AUP es una alternativa de emergencia para superar o minimizar en parte el problema de seguridad alimentaria afectado principalmente por el cambio climático. Aunque la agricultura urbana y periurbana ha avanzado, aún falta investigación en el tema, pues se debe investigar en la generación de nuevas tecnologías que permitan intensificar la producción y reducir los costos con el uso de insumos alternativos. Sobre todo, generar tecnologías limpias en la producción de hortalizas y crianza de animales, adaptadas a medios urbanos y periurbanos, orientados a disminuir el costo de producción mediante la reducción en el uso de fertilizantes sintéticos, mejoramiento en la calidad de agua y uso eficiente de riego. Se han identificado líneas de temáticas de investigación para la producción de sistemas agropecuarios adaptadas a las condiciones urbanas y periurbanas en: gestión del uso y la conservación del agua y suelo, gestión de los cultivos (manejo agronómico, protección vegetal y semillas), manejo y producción de animales menores y ganadería periurbana y análisis de la vulnerabilidad de los sistemas de producción.

Se sugiere que el IDRC en su programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria considere los desafíos futuros que las ciudades enfrentarán, sobre todo el impacto del cambio climático en la seguridad alimentaria y el aporte de la agricultura urbana y periurbana. La elaboración de un plan de acción más allá del 2010, tendría que tomar en cuenta los factores externos y globales que afectarán el futuro de las ciudades y la seguridad alimentaria y en particular la AUP, como la presión inmobiliaria sobre los terrenos disponibles para la agricultura urbana y periurbana, avance de la frontera agrícola industrial sobre la ciudad y de la mancha urbana y fragilidad de los sistemas productivos agrícolas ante los cambios climáticos.

Los siguientes aspectos pueden ser de interés para futuros desarrollos:

- Proyectos de AUP en diferentes ciudades de ALC a escala de zonas periurbanas que proveen alimentos y generan ingresos y vinculados con los principales sectores urbanos que están creciendo en importancia: agua, saneamiento y gestión de residuos orgánicos y sólidos. También es importante incorporar el acceso al agua no contaminada y tecnologías de riego para el uso eficiente, que son aspectos de apropiación por los productores de zonas periurbanas. Uso de las aguas residuales en la agricultura debe permitir el aprovechamiento de los nutrientes contenidos en las mismas para disminuir el consumo de fertilizantes químicos.
- Programa de semillas para la AUP
- La normalización de los productos de la AUP a través de la creación de una etiqueta de comercio justo para los productos de la AUP
- Programas de capacitación sobre AUP (planificación, producción, transformación, comercialización)
- Programas de investigación en el desarrollo, generación y validación de tecnologías de adaptación al cambio climático en sistemas urbanos y periurbanos
- Fortalecimiento de capacidades a través de estudios de postgrado en aspectos relacionados a la AUP (planificación urbana para la AUP, especializaciones de agricultura).
- Programas de inocuidad de los alimentos frescos producidos en áreas urbanas y periurbanas y elaboración de normas de competencia sanitaria. Asimismo que incluya el uso de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que son técnicas de manejo bajo una serie de requisitos destinados a asegurar la calidad sanitaria de los alimentos frescos en una parte de la cadena alimentaria e involucran, además, factores como el cuidado del medio ambiente, el bienestar y la salud de los trabajadores y la trazabilidad, entre otros.

A manera de reflexión y sugerencia, se recomienda incluir la formulación de un plan de acción global en AUP y reflexionar sobre las actividades a nivel de campo que son esenciales como la investigación-acción, capacitación, formulación de políticas locales, etc. y donde el IDRC con su amplia experiencia pueda optimizar su contribución, por ejemplo, en el programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria del IDRC, en su plan estratégico regional para un horizonte de 2010-2020.

Por ultimo, como elemento de reflexión en la contribución de la AUP, se entiende a la AUP como una actividad multifuncional y multicomponente, que incluye la producción o transformación inocua, de productos agrícolas y pecuarios en zonas intra y peri urbanas, para autoconsumo o comercialización, (re) aprovechando eficiente y sosteniblemente recursos e insumos locales, respetando los saberes y conocimientos locales y promoviendo la equidad de género a través del uso y coexistencia de tecnologías apropiadas y procesos participativos para la mejora de la calidad de vida de la población urbana y la gestión urbana, social y ambientalmente sustentable de las ciudades.

CAPITULO 1. PRESENTACION

1.1 INTRODUCCIÓN

Antecedentes

IPES-Promoción del Desarrollo Sostenible es una organización privada de desarrollo dedicada a la promoción del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, con el fin de beneficiar a los sectores menos favorecidos de las sociedad a través de acciones en los campos promoción de la agricultura urbana y peri-urbana, la gestión ambiental urbana y el desarrollo económico local.

De Julio del 2007 a diciembre del 2010 IPES es responsable de coordinar y poner en marcha el proyecto “Aumentando la capacidad para la innovación, incremento de la productividad y el acceso a los mercados de organizaciones de agricultores periurbanos en América Latina” (SUPPORT). Es importante mencionar que el proyecto inicialmente estaba programado para finalizar en julio del 2010, pero fue extendido por 6 meses, sin fondos adicionales, debido principalmente a que la primera fase del proyecto (fase del diseño del análisis local) no se inicio en el primer semestre del cronograma de actividades como estaba establecido. Esto, causado por las mismas dinámicas de los equipos locales de cada ciudad y sus diferencias, causando el atraso de la primera fase del proyecto. El proyecto es financiado por el IDRC y busca dar continuidad a algunos temas de la Agenda Inter-regional formulada por IPES y ETC-UA en el marco del proyecto “Organizaciones sociales de agricultores urbanos y periurbanos: modelos de gestión y alianzas innovadoras para la incidencia pública” (proyecto IDRC No 102799-001), realizado de enero/05 a junio/06.

Objetivos del proyecto SUPPORT

El proyecto tiene como objetivo general el de contribuir al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos para incrementar su productividad, mejorar sus ingresos, fortalecer sus capacidades –en especial su capacidad de innovación- para que jueguen un papel eficaz en respuesta a los cambios y las dinámicas que caracterizan a las áreas periurbanas donde sus miembros viven y trabajan. Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Desarrollar capacidades de las organizaciones de agricultores para analizar eficientemente los procesos de cambio del área periurbana, los principales problemas políticos que las afectan, sus sistemas de producción actuales, recursos naturales disponibles, oportunidades de mercado, y sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas de sus áreas.
- Fortalecer las capacidades de los agricultores para diseñar, implementar y monitorear proyectos e integrales de innovación que organicen y mejoren en forma sistemática aspectos de las cadenas productivas de productos promisorios y hagan las adaptaciones o innovaciones necesarias en el funcionamiento interno de sus organizaciones.
- Fortalecer las capacidades de los agricultores para diseñar, implementar y monitorear una estrategia de diálogo político y negociación de la organización

para responder al asunto político priorizado y que refuerce el desarrollo de la cadena productiva priorizada, introduciendo las adaptaciones necesarias dentro de la estructura y funcionamiento interno de la organización.

- Diseminar la metodología, herramientas y resultados del proyecto a organizaciones de agricultores periurbanos, organizaciones de soporte y formuladores de política de América Latina para fortalecer sus intervenciones relacionadas al desarrollo de cadenas productivas estrategias de diálogo político y prácticas organizativas.

El proyecto SUPPORT busca fortalecer tres organizaciones de productores incrementando su productividad, ingresos y capacidades, y mejorando su capacidad de innovación para que jueguen un rol eficaz en respuesta a los cambios y las dinámicas que caracterizan a las áreas periurbanas donde habitan y trabajan. Es implementado en tres ciudades con socios locales y tres organizaciones de agricultores peri-urbanos:

- La Asociación agro-industria Llanavilla (ASALL) en Villa María del Triunfo, Lima, Perú.
- Red de Huerteros y Huerteras de Rosario en Rosario, Argentina.
- Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU), en Montevideo, Uruguay.

El proyecto se realizó en 3 etapas consecutivas que incluyeron:

1. La realización de un análisis de contexto local y definición de un producto promisorio, asuntos políticos y cambios organizacionales
2. La formulación de un documento de proyecto integral innovador y un Plan de Negocios y estrategia del diálogo político
3. La implementación del proyecto y la estrategia. Implementación de las mejoras técnicas, organizativas y políticas incluidas en él.

El proyecto incluyó actividades transversales: monitoreo&evaluación, enfoque de género y sistematización y capitalización. Para el desarrollo de las metodologías del marco de trabajo del proyecto, se desarrollaron dos talleres regionales de capacitación a los equipos locales. La coordinación Regional elaboró una nota orientadora que fue revisada y ajustada por los equipos locales que definieron la metodología, instrumentos, indicadores y medios de verificación a ser aplicados para cada etapa del proyecto y los instrumentos de transversalización. Asimismo, se implementó un sistema de monitoreo y evaluación de actividades, resultados e impactos que permitió dar seguimiento permanente a las actividades de los equipos locales aplicando diversos instrumentos especialmente diseñados para acompañar este proceso. La evaluación de impactos buscó generar información confiable sobre los impactos más importantes derivados de la intervención realizada en las tres ciudades que hacen parte del proyecto.

Equipo del proyecto SUPPORT con quienes se hizo las reuniones y contactos

A nivel regional:

Cecilia Castro, coordinadora regional, IPES

Asesores técnicos IPES:

Alain Santandreu

Gunther Merzthal

A nivel local:

- **Ciudad de Lima:** En Villa María del Triunfo (Lima, Perú) el equipo local se integró con 3 técnicos de IPES (aunque para algunos temas específicos se incorporaron otros técnicos) y 5 productores de la Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL) elegidos en asamblea, entre hombres y mujeres.

Noemí Soto, coordinadora local

Silvia Taboada

Luis Chavarría

Instituciones socias: IPES

Organización de productores: Asociación Agroindustria Llanavilla

- **Ciudad de Rosario:** En Rosario (Argentina) el equipo local se integró con 1 técnico de CEPAR y 1 del Programa de Agricultura Urbana de la Municipalidad de Rosario (PAU) y 1 productor (mujer) de la Red de Huerteros y Huerteras de Rosario.

Raúl Terrile, coordinador local

Mariana Ponce

Instituciones socias: CEPAR, Programa de Agricultura Urbana-Municipalidad de Rosario (PAU)

Organización de productores: Red de Huerteros y Huerteras de Rosario

- **Ciudad de Montevideo:** En Montevideo (Uruguay) el equipo local se integró con 2 técnicos de CIEDUR (aunque para algunos temas específicos se incorporaron otros técnicos) y 4 agricultores de la Asociación de Productores Orgánicos de Uruguay (APODU) entre hombres y mujeres.

Alfredo Blum, coordinador local

Matilde Acosta

Instituciones socias: CIEDUR

Organización de productores: Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (incluye Montevideo y Canelones)

Perfil del sitio piloto de acción del proyecto en las ciudades seleccionadas

- Villa María del Triunfo (Lima, Perú):

Ubicación: a 17 Km. al sur de Lima Metropolitana es uno de los 43 distritos en los que se divide la capital del Perú.

Población: 355.761 habitantes (2005)

Superficie: 70.5 km²

Temperatura promedio anual: entre 13 y 24°C

Precipitación promedio anual: 25 mm

Pobreza: 57% en situación de pobreza y 22% en extrema pobreza (2008).

División político/administrativa: 7 Zonas de desarrollo.

- Rosario (Argentina):

Ubicación: a 300 Km. al norte de la ciudad de Buenos Aires (capital nacional) en la provincia de Santa Fe, sobre la margen oeste del Río Paraná.

Población: 909.397 habitantes y 1.204.863 con su área metropolitana (2005)

Superficie: 178 km²

Temperatura promedio anual: entre 12 y 23°C

Precipitación promedio anual: 933 mm

Pobreza: 13,7% (2008)

División político/administrativa: 6 Distritos cada uno de los cuales cuenta con un Centros Municipal de Distrito

- Montevideo (Uruguay):

Ubicación: al sur del país, frente al Río de la Plata. Es la Capital de la República Oriental del Uruguay.

Población: 1.325.968 habitantes (2004)

Superficie: 530 km²

Temperatura promedio anual: entre 12 y 23 °C

Precipitación promedio anual: 1.000 mm

Pobreza: 21,7% (2008)

División político/administrativa: 18 Zonas cada una de las cuales cuanta con un Centro Comunal Zonal.

Característica de las organizaciones de productores periurbanos del proyecto

Característica de las organizaciones de productores periurbanos	Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL)	Red de Huerteros y Huerteras de Rosario	Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU)
Año de creación	2001	2005	1997
Estatus organizativo	Asociación con personería jurídica	Red sin personería jurídica	Asociación con personería jurídica
Tipo de organización	Auto organizada por los agricultores	Promovida por la Municipalidad	Auto organizada por los agricultores
Número de miembros	59	237	250
Ámbito de acción	Zonal	Municipal	Nacional
Manejo del Sistema de producción	Convencional pero sin uso de agroquímicos ni fertilizantes de síntesis química	Agroecológica	Orgánica con certificación participativa
Principales rubros de producción	Frutales, medicinales	Hortalizas, medicinales, aromáticas	Hortalizas, aromáticas y frutales
Tiempo dedicado a la actividad	Parcial, como complemento a sus ingresos	Actividad única o principal para la generación de ingresos	Actividad única o principal para la generación de ingresos

Fuente: Informes técnicos de avances del proyecto SUPPORT.

Número de productores involucrados en los proyectos de innovación en cada ciudad, con cuál producto promisorio están trabajando y cuáles asuntos políticos.

Ciudad/ organización	N° productores	Producto promisorio	Asunto político priorizado
Villa María del Triunfo – Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL)	15	Sábila orgánica para ser vendida en kg al natural a laboratorios y empresas procesadoras/comercio-lizadoras de productos naturales	Tenencia de suelo
Rosario - Red de Huerteros/as (RED)	19	Bolsón de hortalizas agroecológicas según la estación para consumidores antiguos y nuevos	Promover el consumo de hortalizas orgánicas junto a asociaciones de consumidores
Montevideo/Canelones – APODU	7	Salsa de tomate orgánico para venta a consumidores de los canales de APODU	Lobby e incidencia en la normativa bromatológica y costos de habilitación de productos y plantas de procesamiento de productores familiares, específicamente el tema de agua y registro sanitario.

Fuente: Informes técnicos de avances del proyecto SUPPORT.

Objetivo general de la evaluación

Evaluar el desempeño del proyecto, en términos de valorar el cumplimiento de los objetivos y actividades del proyecto y que progreso se alcanzó, identificando los aspectos más importantes, los indicadores de éxito como las lecciones aprendidas y recomendaciones (ver términos de referencia, anexo 1).

Objetivos específicos

1. Valorar el cumplimiento de los resultados esperados y alcance de los objetivos del proyecto SUPPORT en las tres ciudades de ALC, de acuerdo a los indicadores establecidos para el proyecto.
2. Valorar los cambios significativos en conocimientos y técnicas adquiridas por las organizaciones de productores en las tres ciudades.
3. Construir participativamente los elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores en las tres ciudades, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazo.
4. Construir participativamente un diálogo de reflexión sobre los avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

1.2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Aspectos generales de la metodología

- Basado en los términos de referencia, se elaboró un plan de trabajo con el diseño (metodología) de la evaluación antes de comenzar la visita a las ciudades. El documento fue enviado por correo electrónico al IDRC-Walter Ubal para su revisión (ver la versión completa en el anexo 2.)

- La metodología tuvo dos ejes básicos, primero el valorar los indicadores del cumplimiento y alcances del proyecto (marco del trabajo) y la segunda, valorar las capacidades y aprendizaje de los involucrados a través de indicadores de cambios y desafíos que enfrenta tanto el proyecto como también los grupos interesados (o grupos involucrados) a nivel regional y local. Este grupo estuvo conformado por las personas claves:

- equipo de coordinación regional (coordinadora de proyecto y asesores técnicos)
- equipo local de cada ciudad (coordinador local y técnicos)
- productores de las tres organizaciones (una organización representante de cada ciudad)
- socios estratégicos (una institución pública o privada socia representante de cada ciudad).

- La evaluación en relación al marco de trabajo del proyecto, fue evaluado por los indicadores convencionales de eficiencia, eficacia, relevancia e impacto, usando una clasificación de alta, media y baja. El marco del trabajo básicamente esta conformado por 4 etapas que son: Etapa 1: Análisis local (inicio, preparación y primera capacitación), Etapa 2: Identificación del producto promisorio, asunto político y cambios organizacionales (identificación de demandas y segunda capacitación), Etapa 3: Diseño participativo del proyecto integrador de innovación y estrategia de diálogo político y Etapa 4: Implementación del proyecto y la estrategia (evaluación de impactos).

- La evaluación fue un proceso de recopilación de datos y respuestas del proyecto a nivel de la coordinación regional y del equipo local, de todos los aspectos indicados en el presente informe. Para ello, se realizaron las siguientes actividades específicas a nivel de la coordinación regional y local:

- revisión de los informes de avances del proyecto, documentos técnicos de cada ciudad y otros más relevantes (Ej. Informe de análisis local, identificación del producto promisorio, asunto político y cambios organizacionales en los productores pertinentes, proyecto de innovaciones de la cadena productiva, etc.). La lista completa de los documentos se muestra en el anexo 2.
- recopilación de información del equipo local de cada ciudad durante las visitas
- reuniones con la coordinación regional y el equipo local para discutir el proyecto en relación al progreso, desafíos, aprendizajes, conclusiones y recomendaciones.

- La metodología combinó actividades que son:

- Reuniones con el equipo de coordinación regional (coordinadora de proyecto y asesores técnicos), coordinadores locales, equipo técnico y socios estratégicos de cada ciudad. Permitió conocer y valorar el desarrollo de aspectos claves, identificar y completar insumos para la evaluación (información secundaria),

valorar críticamente el proceso del proyecto (objetivo, metodología, actividades y resultados alcanzados) y finalmente construir aprendizajes y lecciones.

- Visitas de campo a los proyectos. Permitió conocer los proyectos y valorar lo que los productores, socios estratégicos, involucrados tienen sobre los mismos y construir aprendizajes y lecciones.
- Entrevistas a técnicos, productores y socios estratégicos. Permitió identificar y valorar el proceso que tienen los actores, construir aprendizajes y capitalizar las experiencias.
- El uso de instrumentos permitió valorar los alcances del proyecto, entrevistas semi-estructuradas, encuestas simples, talleres de trabajo grupal, para generar evaluaciones más cualitativas. Por ejemplo, el evaluar y valorar los cambios que ha habido desde la intervención del proyecto a nivel de los productores (quien lo hizo, que y cuando, razones porque fue importante hacer ese cambio o decisión, para así llegar a valorar indicadores como la identificación de necesidades, liderazgo, organización, capacidad de gestión de los productores por la intervención del proyecto.

- En las reuniones con los productores se realizó un trabajo grupal para evaluar los alcances del proyecto, principalmente, en las áreas del proyecto productivo, fortalecimiento organizativo interno del grupo y desarrollo de relaciones externas que generen beneficios al grupo y a la organización. Se trabajó con papelógrafos y tomando notas en la reunión. También se grabó las reuniones y se tomaron fotos, para tener un respaldo adicional de la información, con la autorización de los productores y del equipo regional y local. Asimismo se entregó unos formatos de preguntas para su llenado individual.

- La metodología usada en la revisión tiene elementos muy específicos y es importante que éstas se tengan en consideración al leer el presente informe. La evaluación es concebida como un proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje del grupo regional y grupo local, cuyo objeto es entender las potencialidades, limitantes, retos y cambios que se han enfrentado durante el desarrollo del proyecto y mejorar el desempeño.

Algunas limitaciones en la evaluación

- En algunos aspectos las percepciones del equipo local tienen algunas pequeñas diferencias, con los de la coordinación regional, lo que ha sido muy importante, que han sido analizadas con la coordinación regional a través de video conferencia y se precisó y complementó su visión. Un aspecto se refiere a la situación de los proyectos en las ciudades, en el desarrollo e implementación del proyecto productivo y la difusión de los resultados. Sobre la base de observaciones directas y entrevistas, la percepción fue que las organizaciones ven al proyecto como un piloto o un estudio de caso específico, con buen impacto productivo para continuar una vez finalizado el mismo. Pero también, manifiestan que la gestión del proyecto y sus informes técnicos demandó demasiado tiempo. En particular, se dio mucho énfasis a las dos primeras etapas del proyecto, (análisis de contexto local y definición de un producto promisorio; y plan de negocios) gastando casi dos años para estas etapas, cuando se podría haber ejecutado en menor tiempo y dar mayor espacio a la implementación del proyecto productivo dentro los 3 años de ejecución del proyecto. Al parecer esta percepción ha sido representativa de toda la situación del proyecto, con variaciones muy importantes de ciudad a ciudad y de cada organización de productores.

- La evaluación no pretende ser exhaustiva, sino que refleja algunos aspectos claves y desafíos del proyecto. Estos aspectos se detallan en el documento del plan de trabajo y diseño de la metodología de evaluación (anexo 2).

- La coordinación regional, el equipo local de cada ciudad y los productores fueron muy amables en brindar la información y el tiempo disponible para cada visita. En algunas ciudades se realizaron talleres grupales con los productores, en otras no se los pudo reunir como el caso de Montevideo (Montevideo y Canelones), que solo se realizó entrevistas semiestructuradas a algunos de los productores. Al parecer esta situación se debió a que los productores venían teniendo reuniones grupales seguidas de evaluación muy seguidas (la evaluación de Alain Santandreu y la de Alberto Gómez, durante los meses de julio y setiembre, 2010, respectivamente). Esto podría conllevar aun riesgo de no capturar la importancia de las variaciones entre cada ciudad. Sin embargo en el informe se presenta toda la información evaluada, durante los 10 días de visita a las tres ciudades.

Etapas de la evaluación

La evaluación se inició en octubre 2010 y se debería terminar con este informe final en octubre en 2010. Sin embargo, se terminará en noviembre de 2010. Los pasos que se tomaron en cuenta para la evaluación fueron:

- Trabajo de gabinete, para el análisis preliminar de los documentos de proyectos, informes de equipo regional, documentos metodológicos elaborados por el proyecto y diseño plan de trabajo para la evaluación. Duración 4 días (4 al 7 de octubre de 2010).
- Formulación del diseño de la metodología. Duración 4 días (4 al 7 de octubre de 2010). Propuesta enviada por correo electrónico al IDRC-Walter Ubal para su revisión (ver la versión completa en el anexo 2). Para ello, se realizaron comunicaciones con el equipo regional y local vía correo electrónico y telefónica, antes de las visitas a las ciudades, para definir y ajustar el programa de visita, ajustar la metodología e instrumentos a usar, logística en general de las visitas a las ciudades.
- Desarrollo de los dos formatos (ver anexo 2) para obtener información y opiniones que complementarían el informe. El primer formato, trató de obtener un perfil de base (en términos de población, los ecosistemas y el clima y las características principales) de las ciudades e identificar los desafíos que enfrentan estos en términos del desarrollo de los objetivos del proyecto (Formato 1. Perfil de cada ciudad y desafíos). El segundo formato, consistió de una autoevaluación del progreso desde el inicio hasta la finalización del proyecto, como de las fortalezas y debilidades percibidas, incluyendo los mecanismos que se han implementado para asegurar que el proyecto continúe una vez finalizada la intervención del mismo. Estos formatos fueron llenados en forma colectiva y discutidos durante las visitas de campo y fueron una herramienta muy útil para estimular el debate (Formato 2. Autoevaluación del progreso desde el inicio hasta la finalización del proyecto).
- Visitas a las tres ciudades del 11 al 21 de octubre 2010 (10 días), de los cuales los días efectivos de trabajo en cada ciudad fueron: Lima 3 días, Rosario 3 días, Montevideo 3 días. Incluyó las visitas, reuniones, entrevistas, talleres grupales a la coordinación regional, coordinación local, productores tanto en

campo como en las zonas de comercialización de los productos e instituciones locales representativas.

- Preparación informe final de la evaluación (versión borrador-v1), noviembre del 2010. Esta versión ha sido enviada al IDRC-Walter Ubal para su revisión y así concretar la versión final del informe de evaluación para Diciembre del 2010.

CAPITULO 2. EVALUACION DEL PROYECTO

2.1 Evaluación general

Balance general

Balance general muy positivo. El proyecto SUPPORT es innovador y documentado de manera adecuada. Es un proyecto que se ocupa de aspectos claves que surgieron en el proyecto anterior “Organizaciones sociales de agricultores urbanos y periurbanos: modelos de gestión y alianzas innovadoras para la incidencia pública” (proyecto IDRC No 102799-001). Su innovación se trata de una continuación lógica de las actividades pasadas. Los principales aspectos son: que el proyecto se basa en el marco metodológico de la investigación-acción, contribuye al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos como sus capacidades, en especial su capacidad de innovación, fortalecimiento en el proceso de producción y empresarial generando productos limpios inocuos al final de la cadena de producción. Por último, el acercamiento a otras empresas, a centros tecnológicos y a universidades para propiciar un mayor conocimiento mutuo y el desarrollo de proyectos de cooperación empresarial y de investigación acción en el ámbito de la producción agrícola y procesos agroindustriales. Su gestión es eficiente y la mayoría de los productos y resultados finales se han producido en el tiempo programado, a pesar de los inconvenientes indicados detalladamente en los informes técnicos y de la extensión de 6 meses de tiempo del proyecto.

El proyecto inicialmente estaba programado para finalizar en julio del 2010, pero fue extendido por 6 meses, sin fondos adicionales, debido principalmente a que la primera fase del proyecto (fase del diseño del análisis local) no se inició en el primer semestre del cronograma de actividades como estaba establecido. Esto causado por las mismas dinámicas de los equipos locales de cada ciudad y sus diferencias, causando el atraso de la primera fase del proyecto. Estas diferencias se dieron principalmente por: a). la capacidad de los equipos locales en sus decisiones, por ejemplo, salidas temporales de algunos técnicos como en el caso de Lima y Montevideo y la época del año donde la mayoría de los técnicos toman vacaciones, asimismo, contrataciones de técnicos que muchas veces no son los perfiles profesionales que requiere el proyecto; b). características de las organizaciones, por ejemplo crisis organizacionales en el caso de Montevideo y Lima y c). falta de información en el contexto local, que una vez identificado esa necesidad el equipo tuvo que asumir su recopilación y análisis. Lo indicado anteriormente, podría ser una causa de la escasez de fondos mencionada por los grupos locales, sobretudo para la fase productiva, debido a que se extiende el tiempo del proyecto y los equipos locales ya habían distribuido y aprobado desde el inicio, el presupuesto en recursos humanos locales, a pesar que esta primera fase no se ejecuta en la fecha programada y durante el tiempo de la extensión del proyecto, las actividades seguían siendo las mismas.

En general, la gestión del proyecto se realizó con un alto nivel de eficiencia y eficacia. Ciertamente, se deben realizar algunos ajustes sobre la base de las recomendaciones de la presente evaluación para finalizar el proyecto, como es el caso que se sugiere finalizar la etapa de diseminación con todos los materiales de capacitación para su ajuste metodológico, difusión y réplica en otras ciudades. Principalmente las recomendaciones se indican para su continuidad del proyecto o para futuras implementaciones, manteniendo su alto nivel de calidad.

Las enseñanzas que generó el proyecto, permiten dos aspectos principales, primero, a nivel de la coordinación regional, realizar un ajuste metodológico de cada fase del proyecto donde se define adecuadamente las variables a evaluar, reducción del tiempo, incluir la fase de impacto y definir y recomendar los perfiles profesionales de los técnicos que conforman el equipo local. El segundo aspecto a nivel de los productores, es ampliar lo aprendido a través de su adaptación y adopción por la variabilidad en el producto con valor agregado y su continuidad involucrando a más productores.

Principal recomendación del proyecto finalizado

La evaluación general como se indica arriba, es que el proyecto SUPPORT es un proyecto muy innovador, se basa en el marco metodológico de la investigación-acción, contribuye al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos, fortalecimiento en el proceso de producción y empresarial generando productos al final de la cadena de producción. La principal observación es que el tiempo del proyecto de tres años de escala, es muy ajustado y probablemente demasiado ambicioso para cubrir dos aspectos, por un lado, generación de metodología en todas las fases del proyecto y por otro lado, la fase productiva que es la principal meta para los productores, como los principales beneficiarios. Este segundo aspecto se vio mas afectado en términos de implementación y de evaluación de impacto, debido también a las diferencias entre las organizaciones de productores de cada ciudad. El tiempo para la fase productiva debió planificarse al menos de un año y medio, para así asegurar sostenibilidad. Esta recomendación se debe tomar en cuenta para otros proyectos similares y sobretodo la dinámica y las diferencias de las organizaciones locales. La diversidad de las ciudades y las organizaciones traen un conocimiento más amplio, sin embargo, se sugiere que para futuro se concentren esfuerzos en un tipo de ciudad donde la agricultura en las zonas periurbanas podría hacer una gran diferencia en relación con las capacidades de los socios y las potencialidades locales.

Por otro lado, la difusión de la metodología y resultados del proyecto se encuentran en una fase temprana a pesar que el proyecto ya esta casi finalizado. Definitivamente se va ha realizar finalizado el proyecto, actualmente el proyecto esta trabajando en las sistematizaciones locales y en las guías metodológicas. Esto conduce a una reflexión importante de esta actividad de disseminación que es clave, realizar con tiempo antes de finalizar el proyecto, además contar con las publicaciones de capacitación para disseminar los principales hallazgos y lecciones del proyecto a través de diferentes medios (una publicación sencilla impresa con la guía, un CD con los paquetes de capacitación del proyecto, información y productos de la investigación final en la página web, entre otros). Desde el inicio de proyecto las instituciones locales podrían realizar la disseminación a través de los medios de comunicación como la prensa. A manera de recomendación, este material hubiese servido tenerlo antes de finalizar el proyecto para fortalecer el objetivo de disseminación a organizaciones de agricultores periurbanos, organizaciones de soporte y formuladores de políticas. Este aspecto es importante en relación a los impactos que los resultados esperados han generado, para ser evidenciados en informes, revistas, etc., en donde los productos o servicios generados por el proyecto, se validen o se vean que están siendo adoptados. En términos de la evaluación de impacto, el tiempo si es corto pero el proyecto prevé hacerlo después de finalizado el proyecto.

2.2 Eficiencia

Aspectos más resaltantes de la revisión de recursos, actividades y resultados

Conclusión principal

La eficiencia del proyecto se considera alta. Se identifica los siguientes aspectos:

- La relación entre los recursos, actividades y resultados

La relación entre los recursos, actividades y resultados del proyecto es considerada alta. Los diversos recursos han sido optimizados y los recursos locales se han movilizado de manera adecuada, tanto a nivel de la coordinación regional como a nivel de las contrapartes locales. En Rosario se observa de manera significativa el aporte local, seguido de Lima y menos en Montevideo. Sin embargo, para los tres años de proyecto el presupuesto ha sido bastante restringido, sobre todo para la etapa del proyecto productivo. Cada ciudad recibió de presupuesto del proyecto SUPPORT-IDRC aproximadamente USD 34,000 dólares de los cuales solo se designó 18,000 dólares para implementación del proyecto productivo, lo que hizo muy estrecha esa etapa del proyecto representando la fase mas importante para los productores para asegurar impacto y sostenibilidad en su gestión. Del presupuesto total, este representa aproximadamente el 36%. El resto del presupuesto total fue designado para la coordinación regional distribuyéndose aproximadamente el 37% para las actividades del proyecto de cada etapa del marco de trabajo y 27% distribuidos en personal. Cada ciudad manifiesta que el presupuesto fue muy reducido y en algunos casos como Montevideo y Rosario, indican que pudieron asumir y cumplir con las actividades planificadas del proyecto satisfactoriamente, a través de los aportes de las alianzas locales de cada ciudad, que ayudaron a complementar las actividades.

- Marco metodológico y actividades

Se desarrolló un buen marco metodológico, bastante fundamentado y argumentado para asegurar y generar una metodología que pueda ser replicable, sistematizando todo el proceso del proyecto. Sin embargo, como se menciona anteriormente, por las diferencias socioeconómicas y antecedentes de trabajo organizativo, de las organizaciones de productores de las ciudades, en algunas ciudades no se tuvo impacto en la última etapa de implementación que es la productiva, debido al mayor tiempo que se dedicaron para cumplir con el proceso metodológico y documentos que debían generar. Existe distinto grado de avance, en la implementación de los proyectos de innovaciones en las cadenas productivas y a nivel organizativo, y la puesta en marcha de las estrategias de las organizaciones de productores para abordar los asuntos políticos. A pesar que hubo diferencias entre cada una, se cumplieron las actividades. Cada equipo local de las ciudades manifestó estas inquietudes. Se identifica la positiva contribución del ETC-UA en las metodologías e instrumentos desarrollados a lo largo del proyecto.

- Resultados esperados

A pesar que hubo grados de avance entre cada ciudad, en general, las actividades se han implementado de manera oportuna. Con el tiempo muy justo según cronograma de trabajo. Los productos corresponden tanto cuantitativa y cualitativa a los resultados esperados del proyecto.

- Desafíos y Aprendizajes

La complejidad del marco metodológico y sus instrumentos a nivel del equipo local, especialmente para los productores. En la lógica del proyecto, las etapas y los instrumentos es la parte medular e importante del proyecto. La etapa de diseño participativo del proyecto integral innovador, específicamente el del desarrollo del plan de negocio, la implementación del proyecto integral de innovación y el monitoreo y seguimiento en su forma actual, han añadido complejidad al proceso. Además, en las tres ciudades de los proyectos productivos se encuentran todavía finalizando la implementación y muy poco o casi nada en el aspecto de diseminación, que es el último objetivo del proyecto.

Relación del proceso metodológico a nivel regional y a nivel local, son muy interesantes en cada una de las ciudades visitadas. El proyecto ganaría claridad si los instrumentos se presentan de manera más sencilla y de corto tiempo para el equipo local. Por ejemplo, en algunas ciudades como Rosario el monitoreo específicamente a nivel de registro constituye un medio de motivación porque adquieren mayor conocimiento en su gestión de producción y han adaptado los registros de manera sencilla, pero no así el plan de negocios. En Montevideo, se volvió muy engorroso el plan de negocios y existe mucha desmotivación en ese aspecto. La función clave de estos proyectos es mantener viva la motivación de los productores y se podría adaptar instrumentos más sencillos.

Comunicación. Los productos de comunicación hasta la fecha son de alta calidad. El sistema de seguimiento y monitoreo asegura la presentación de informes periódicos bastante documentados, así como la generación de documentos metodológicos que reflejan el conocimiento, métodos y herramientas generadas. Sin embargo, como recomendación a futuro, es diferenciar la información documentada a nivel regional y local específicamente de los productores. Básicamente el nivel de enfoque académico con el local, con un balance en el tiempo de implementación que es lo que lo que los productores desean concretar en un proyecto de innovación. La adaptación de procesos metodológicos a nivel de productores toma más tiempo, en comparación con los tres años del proyecto SUPPORT, que teniendo un enfoque de innovación, debe asegurar la implementación y puesta en marcha de la fase productiva, para su evaluación de impacto completa.

Se define un programa de trabajo bajo un enfoque metodológico común para las tres ciudades, cuando el equipo local tanto de instituciones como las organizaciones de productores son muy diversos. Cada ciudad es un estudio de caso, no hay elementos homogéneos comparativos. Los equipos locales tienen diferentes perspectivas: IPES enfoque de investigación social y tiene una larga historia en el trabajo con los gobiernos locales y en agricultura urbana y periurbana (AUP); CEPAR y PAU tienen una larga historia en el trabajo con los gobiernos locales y en AUP; CIEDUR enfoque de desarrollo rural. Sus ventajas comparativas son de naturaleza relativamente diferentes. Sin embargo, con estas diferencias se ve claramente que estas organizaciones de productores se han fortalecido con la intervención del proyecto, como grupo, experiencia de agricultura y visión más productiva que incluye valor agregado del producto. En ese contexto y en una escala de mayor a menor, se indica el orden de las ciudades que se han beneficiado en el aspecto productivo: Montevideo/Canelones, Rosario y Lima.

Una pregunta clave es ¿cómo construir un proyecto común global y no sólo regional con instituciones tan diferentes?. Una forma de enfrentar esta situación para dar

seguimiento y sostenibilidad, es la formulación de nuevos proyectos que complementen los ya existentes que prácticamente han terminado, pero reforzando la etapa de producción del proyecto local, donde los productores puedan empoderarse del como, cuando y donde del diseño participativo integral innovador, específicamente el del desarrollo del plan de negocio que les asegura un mercado.

2.3 Eficacia

Aspectos más resaltantes de la revisión de los objetivos, logros y su alcance

Conclusión principal

La eficacia del proyecto se considera alta. A través de discusiones y reflexiones de los alcances del proyecto, a nivel de la coordinación regional y equipo local, se generó una autoevaluación de la valoración del cumplimiento de los objetivos. A pesar que cada grupo puede tener diferente percepción, las siguientes tendencias en relación a los objetivos del proyecto se pueden identificar:

- Existe acuerdo en todos que el primer objetivo se ha logrado muy bien (clasificación alta). Los objetivos 2 y 3 se ha logrado bien (clasificación media) y el ultimo objetivo que es el de diseminar la metodología tiene una clasificación baja.

- Una contribución clave del proyecto, clasificado de muy bueno y que todos están de acuerdo, son los siguientes logros alcanzados: Fortalecimiento social e incidencia política, nueva visión empresarial a través de los productos promisorios, aptitud de empezar a registrar los procesos productivos y fortalecimiento y apoyo de las alianzas locales. Esto se ve resumido en el aspecto de mejoramiento de las capacidades innovativas de los productores que fortalecen la producción de la cadena de valor, incidencia política y la organización social.

Desafíos y Aprendizajes:

- Es claro que la función de los proyectos de cada ciudad es el de brindar a los interesados un ejemplo práctico de lo que podría lograrse como organización y en el campo productivo, con el fin de darles la motivación para participar en el proceso de formulación y planificación de políticas locales (que suele ser bastante largo) o demostrar cómo algunas de las prioridades definidas durante la etapa de planificación, se pueden desarrollar de manera concreta. No obstante, a nivel local manifestaron que se dio mucho énfasis a las actividades del sistema de monitoreo y evaluación, no desconociendo obviamente que este es un instrumento importante con el objetivo de mejorar el aprendizaje del proyecto. Sin embargo, resaltaron el reducido número de personal técnico involucrado en el proyecto para el establecimiento del sistema, a pesar que de manera concertada con la coordinación regional, se acordó un sistema que permitiera la sistematización progresiva (por etapas) a través de los informes mensuales de avance, fichas de registro de talleres, etc. Se definió que una persona del equipo local debía asumir esta tarea. Sin embargo, al responsabilizar solo una persona, se corrió el riesgo de no continuidad en tiempo y calidad de la información, como paso en Montevideo que la persona se ausento por un tiempo y no se asumió esa tarea. Debido a estos aspectos y sumado a las diferencias organizacionales de esa ciudad, los productos del sistema de monitoreo-evaluación y sistematización se retrasaron, trayendo como consecuencia el no avanzar con las etapas siguientes del proyecto como estaba programado y la desmotivación de los productores. Específicamente en Rosario y Montevideo se redujeron participantes productores por este tema.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Montevideo:

“Lo he manifestado varias veces al proyecto, las diferencias que existen en cada organización. El caso de Rosario, ellos se dedican mas a las huertas y están débiles en la organización, nosotros ya traemos una experiencia en organización y mas productivo. Esto causo desmotivación para la participación de los productores que se salieron”.

En general lo mencionado arriba, es un tema muy importante que a manera de recomendación se podría ajustar el cronograma en función del tiempo e intensidad metodológica para asegurar principalmente la etapa productiva que al fin y al cabo, se requiere que este tipo de proyectos beneficie a los productores en el aspecto productivo basados en un desarrollo metodológico que asegura sostenibilidad y réplica para otros lugares. Siendo muy importante este aspecto, habría que definir una estrategia sencilla de implementación desde el inicio del proyecto.

- A pesar de lo manifestado en las ciudades en cuanto a su éxito en el fortalecimiento social, en Rosario se visualiza una actitud más pasiva de los productores quienes se encuentran acostumbrados a un gran intervencionismo de parte del PAU de la Intendencia de Rosario, que ha limitado su desarrollo más autónomo como grupo emprendedor. En Montevideo (no para el caso de Canelones), Ciedur ha encontrado una serie de limitaciones para avanzar con el grupo de productores de Montevideo debido a problemas de incumplimiento de algunos productores de los acuerdos grupales, pero mas influenciados por problemas internos de APODU. Estos son aspectos externos que se deben entender y plantear estrategias para que las organizaciones sean más autónomas. El de Lima no tiene apoyo de instituciones del gobierno, recién se han organizado por iniciativa del proyecto SUPPORT, pero debido a que no culminó la fase productiva en relación a la sostenibilidad en producción de la sábila y mercado, todavía se sienten dependientes de IPES. Es claro que estos aspectos toman más tiempo que los 3 años del proyecto, se requiere mas tiempo y recursos, sobretodo para el caso de Lima.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Lima:

“A pesar que hemos aprendido, todavía necesitamos de la dirección técnica para manejar la sábila, todavía necesitamos mas asesoramiento para la organización y el mercado, todavía necesitamos a IPES.

- En las ciudades en general se ha aumentado el alcance del proyecto entre el resto de los socios de las organizaciones y se han beneficiado de algunas de las lecciones aprendidas. Al mismo tiempo, el proyecto ha contribuido a la sensibilización sobre la AUP y poner el tema en la agenda de la organización y local. Sin embargo, la difusión de la metodología y resultados del proyecto se encuentra todavía en una fase temprana a pesar que el proyecto ya esta finalizando. Esto conduce a una recomendación importante de esta actividad de diseminación que es clave, realizar con tiempo y además las publicaciones de capacitación todavía no están listas, están

en proceso de escritura, que se concretaran al final del este año. Estos son materiales para diseminar los principales hallazgos y lecciones del proyecto a través de diferentes medios. A manera de recomendación, este material hubiese servido tenerlo antes de finalizar el proyecto para fortalecer el objetivo de diseminación a organizaciones de agricultores periurbanos, organizaciones de soporte y formuladores de políticas. Este aspecto es importante en relación a los logros e impactos en donde los productos o servicios generados por el proyecto están siendo adoptados.

2.4 Relevancia del proyecto

Aspectos más resaltantes de la relevancia del proyecto

Conclusión principal

La relevancia del proyecto se considera alta. A través de la revisión de una serie de documentos del proyecto y de discusiones y reflexiones de los alcances del proyecto, a nivel de la coordinación regional y equipo local, se pueden identificar los siguientes aspectos claves alcanzados del proyecto por indicadores de los proyectos productivos (ver anexo 3 algunos registros fotográficos):

- Fortalecimiento de la cadena productiva: Clasificación alta.

a). Se fortalecieron capacidades técnicas para el desarrollo del cultivo de los productos promisorios de los 41 productores de las tres organizaciones (7 en Montevideo/Canelones, 19 en Rosario y 15 en Lima) y se concluyeron las escuelas de campo y eventos de capacitación en las tres ciudades. Podría haber participado más productores pero al parecer, la respuesta que coinciden las tres ciudades es que el proceso de las dos primeras etapas del proyecto fue muy largo y eso fue motivo de desánimo y se fueron retirando los productores. Esto se vio más afectado en Montevideo/Canelones, Rosario y menos en Lima.

b). Se han fortalecido capacidades de los productores para la agregación de valor a sus productos promisorios. Se han desarrollado los productos promisorios en las cantidades y con la calidad requerida. Los procesos de agregación de valor, son claramente identificados, salsa de tomate en Montevideo/Canelones, bolsones de hortalizas en Rosario y sábila en planta en Lima. Todos orientados a alcanzar las metas propuestas en los proyectos de innovación. Lima quedo solo el producto en planta más no como valor agregado. A pesar de ello, se esta vendiendo el cultivo en planta a laboratorios locales y a particulares reconociendo al cultivo como limpio y de buena calidad. Es importante indicar que este grupo inicia con el proyecto productivo desde aprender del manejo del cultivo, a diferencia de las otras dos ciudades que ya el manejo del cultivo lo tenían conocido y con experiencia. A través de las capacitaciones estas dos ciudades, fortalecieron el conocimiento del manejo del cultivo, pero ellos aprovecharon más los aspectos del manejo post-cosecha que fue de mayor interés para el valor agregado del producto.

- Mejora en los ingresos de los productores: Clasificación media

a). Debido a las diferencias de cada ciudad tanto en tiempos de las etapas del proyecto, como en implementación del proyecto productivo, este aspecto es difícil evidenciar en este momento. El proyecto no logra medir este indicador como esta definido actualmente. Solo se estima una rentabilidad proyectada. Se tendría que medir hasta después del primer año de producción. Se cuenta con la línea base de

cada ciudad y todavía no esta terminada la línea final del proyecto a través del análisis de impactos. En el caso de Lima ellos no contaban con estos ingresos, Rosario y Montevideo si contaban con ingresos provenientes de la agricultura. Por estimaciones en los ingresos, se podría indicar en el caso de Rosario un ingreso poco más del 20% del total en un parque huerta que involucra a 6 familias. En el caso de Montevideo del total un poco mas del 10% del total de manera individual.

b). Se evidenció una mejora en la infraestructura para la producción de los productos con los fondos aportados por el proyecto SUPPORT. Planta procesadora de alimentos en Canelones y mejora de la planta de Montevideo, lavaderos para post-cosecha y tanque de agua por parque en Rosario y Bomba y tanque de agua en Lima. Por lo que se muestra aportes tecnológicos.

- Mejores vínculos y/o alianzas con otros actores locales de la cadena del producto promisorio: Clasificación alta.

a). Cada proyecto productivo se vinculó de manera exitosa el mercado a través de los diferentes sistemas de comercialización. En el caso de Lima se realiza la venta directa a laboratorios, en Rosario a través de reparto domiciliario, ferias y venta directa y Montevideo a través de feria, reparto domiciliario, Ecotienda y venta directa.

- Mejora en la capacidad de diálogo e incidencia política con autoridades locales y actores clave con incidencia en el acceso y gestión de los recursos productivos relacionados a la cadena productiva seleccionada: Clasificación media.

a). Los productores de Canelones/Montevideo y Rosario han realizado avances en la implementación de su estrategia política. En los tres casos se ha avanzado en forma dispersa en el fortalecimiento de la organización de los productores para la gestión de los emprendimientos. En Lima, ASALL y Montevideo, Canelones-APODU, los productores han logrado mayores avances consolidándose como grupos. En APODU (Montevideo) y Rosario, la Red de Huerteros/ras, no se han logrado todavía consolidar como grupo y todavía se encuentra débil. Esto es debido principalmente a las diferencias entre ciudades a las desfases en la puesta en marcha de los proyectos de innovación, las estrategias políticas y los planes para el fortalecimiento organizacional. Para el caso de Canelones, la puesta en marcha de la estrategia política se ha visto afectada por los problemas internos de APODU. En Canelones se esta gestionando el otorgamiento de habilitaciones para el funcionamiento a plantas artesanales de procesamiento de alimentos y la habilitación de productos procesados en dichas plantas por pequeños productores. En Montevideo se avanzó muy poco con la puesta en marcha de la estrategia política, sólo se ha iniciado la articulación a otras organizaciones de productores para mejorar las condiciones y costos de habilitación de plantas y productos. En Lima se esta trabajando en la estrategia política para asegurar la tenencia de suelo para los productores, definitivamente este aspecto es sensible al fortalecimiento del grupo. Este aspecto refuerza uno de los objetivos del proyecto relacionado a fortalecer las capacidades de los agricultores para diseñar, implementar y monitorear una estrategia de diálogo político y negociación de la organización para responder al asunto político priorizado. Esta visión del proyecto se relacionada a la sustentabilidad del AUP. En Rosario se esta creando un sistema de abonados al sistema de bolsones (clientes fidelizados, de esa manera promover el consumo de hortalizas orgánicas).

Desafíos y Aprendizajes

- Los productores indican claramente en el impacto del proyecto en ingresos y seguridad alimentaria. Especialmente en Rosario el mayor impacto del proyecto ha sido en la seguridad alimentaria, debido a que el año pasado hubo emergencia climática por lluvias excesivas perdiendo suelo en las zonas de producción periurbanas. Desarrollaron la estrategia de los bolsones de hortalizas disminuyendo así el riesgo climático y el precio de mercado, generando mayor sostenibilidad en la producción. Esta evidencia refuerza la idea de que la AUP no es sólo una estrategia para construir ciudades resilientes, también es de particular importancia, en períodos de crisis y riesgos, como generar empleo sostenible.

- Participación de las instituciones locales con las organizaciones de productores. La participación local de las instituciones, se identifica apoyos diferentes en cada ciudad. En Lima se identifica fuerte apoyo técnico (IPES), en Rosario (CEPAR, PAU) fuerte apoyo en lo logístico como en lo técnico y en Montevideo (CIEDUR) el apoyo es débil en ambos aspectos. El coordinador de Montevideo indicó dos aspectos: presupuesto restringido y muy poco personal técnico disponible. Sobre todo la falta de personal especializado en el tema de procesamiento de la salsa de tomate. Solo contó con un profesional para todas las etapas del proyecto. Es importante indicar que el equipo técnico de las instituciones locales de cada ciudad no trabajan a dedicación completa para el proyecto, ni el proyecto les financia su tiempo, ni son especialistas en las áreas técnicas de los productos promisorios que se definieron. Asimismo, se esperaba que con los proyectos productivos definidos y planes de negocio, se pudiera conseguir fondos complementarios. En Montevideo esto no se logró, solo hay un pequeño aporte de los productores de Canelones. En Rosario si existe una buena contrapartida de PAU/ICEI. En Lima se cuenta con un pequeño aporte de los productores y algunos fondos de la Asociación Atocongo. Estas diferencias definitivamente hacen que el grupo no se consolide. La reflexión que emerge es que definitivamente en este tipo de proyectos productivos de investigación-acción, las demandas en tiempo y recursos a nivel de cooperación y contrapartidas locales son altas, se debe prever procesos muy estructurados con personal dedicado exclusivamente a tiempo completo y temporal para las áreas técnicas específicas.

- Variabilidad en el producto con valor agregado y continuidad. Se evidencia que cada ciudad ha definido más opciones de productos con valor agregado en función del avance de cada organización. Caso de Montevideo/Canelones ya han definido la estrategia de producción para la siguiente campaña y han sembrado tomate con visión de esas opciones: salsa de tomate, salsa pizera, salsa de tomate con albahaca. En el caso de Rosario productos frescos de hortalizas por estación para dar mas opciones de los productos. Tienen definido el plan de siembra para cubrir esos productos durante el año. En el caso de Lima solo la opción de producción de producir en planta la sábila como esta en el proyecto. Solo están produciendo en planta con miras a futuros de otras opciones de productos de la sábila, pero por ahora no lo manifiestan. Se evidencia todavía en este grupo la falta de autonomía, aunque tienen un interés y entusiasmo de seguir en el proceso empresarial. Lo que se evidenció de sobremano es que cada grupo de productores de las organizaciones, esta conciente de continuar con las producciones arriba mencionadas, fortalecerse mas, pero nadie desarrollaría el plan de negocio por lo complicado que fue para ellos. Una forma de enfrentar esa fase empresarial, seria validar el instrumento a nivel de pequeños productores y generar uno mas sencillo de uso para el grupo. De alguna manera se debe generar un plan de negocio para grupos de manera sencilla, se cuenta con experiencias realizadas para productores rurales en la cadena de valor del cultivo de papa.

- Un aspecto a resaltar es que la seguridad de la tenencia de la tierra y el acceso a agua limpia (calidad) que son aspectos claves en la incidencia política. Estos aspectos son débiles en el proyecto. Existen diferencias en las ciudades En el caso de Lima los productores no son dueños de las tierras de cultivos, son del gobierno; Rosario productores poseen las tierras en comodato, las tierras son del gobierno y Montevideo si todos los productores son dueños y además con mucha experiencia de agricultura. Estos aspectos muy importantes a ser considerados para un desarrollo sostenible de la AUP. Varias respuestas innovadoras se han dado en el proyecto y estos merecen más apoyo, una buena documentación, la difusión adecuada y la integración de las lecciones aprendidas de las ayudas de formación. Una temática importante a tomar en cuenta a futuro dentro de la incidencia política es la problemática de salud humana y ambiental de la producción de hortalizas tanto en zonas urbanas como periurbanas que conlleve a la generación de recomendaciones de prioridades de investigación y política. Los puntos a tomar en cuenta son: el estado de la producción de hortalizas, el riesgo y su efecto sobre la salud humana y ambiental, monitoreo de la inocuidad y las políticas gubernamentales para la producción inocua.

- Contribución a la inclusión social y género. En la mayoría de las ciudades, el proyecto ha sido capaz de llegar a diversos grupos de pobres y muy pobres y adaptar los proyectos a sus especificidades: en Lima adultos mayores y migrantes de zonas rurales con derechos muy limitados; en Rosario jóvenes desempleados y madres solteras y en Montevideo, mujeres que nunca antes participaron en espacios participativos y de toma de decisiones en aspectos productivos. Este logro del proyecto constituye una contribución muy positiva a los criterios de inclusión social y género.

- El proyecto permitió promover el desarrollo de estrategias, que a partir de la agricultura periurbana, no sólo cubrió una parte de la necesidad de alimentos básicos para la comunidad, sino que también es un instrumento para la generación de organización.

2.5 Impactos de los proyectos en las ciudades

La evaluación de impactos se basa en la información más importante derivada de la intervención realizada en las tres ciudades.

Aspectos más resaltantes

El proyecto y principalmente a nivel de las ciudades, a pesar de sus diferencias organizacionales, declararon generar resultados tecnológicos innovativos, principalmente en nuevas técnicas y conocimiento para la reducción de pérdidas de producción y comercialización de sus productos de la cadena de valor, en nuevas prácticas de producción y post-cosecha dando un valor agregado al producto. Complementariamente, indicaron que se observan impactos técnicos, económicos, sociales, ambientales y organizacionales, de los resultados de sus proyectos.

Impacto técnico

El proyecto permitió fortalecer la capacidad de los productores para diseñar modificar, registrar y mejorar la implementación del proyecto productivo en producción y calidad. En el caso de Lima, cuentan con una producción planificada orientada a mantener la demanda sostenida en el mercado, riego por goteo y el agua de pozo. Se aplica

técnicas agroecológicas. Se cuenta con un centro de agregación de valor, infraestructura para el riego y tanque de agua. El producto no está certificado como orgánico todavía.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Lima:

“Hemos logrado algunos ahorros gracias al uso de materiales disponibles en la zona para realizar las recomendaciones del proyecto. Por ejemplo las piedras como materiales de construcción, acá en la zona piedras es lo que sobra”. N

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Rosario:

“Gracias a las recomendaciones del proyecto, hemos logrado una mayor confiabilidad del manejo técnico del cultivo de hortalizas, del manejo postcosecha y elaboración de los bolsones, pues nuestros conocimientos sobre los bolsones de hortalizas aumentaron...” “Nuestra capacidad de almacenaje y transporte del producto aumentó también”.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Canelones:

“Ahora sabemos cultivar mejor el tomate, tenemos equipos y conocemos el funcionamiento de la planta y el procesamiento de la salsa de tomate, nuestros conocimientos sobre el cultivo y el producto de valor agregado aumentaron”.

En el caso de Rosario, 19 de los huerteros/as aplican técnicas agroecológicas y producen con calidad. 15 de los 19 productores comercializan de manera estable y progresiva el producto promisorio seleccionado (bolsón de hortalizas a domicilio). Tres de los productores del grupo no comercializan pero ya están iniciando el proceso. El proceso de postcosecha contó con zonas de acopio, lavaderos y tanques de agua limpia. Diseño y elaboración de los bolsones con material adecuado. En Montevideo se logró una producción de pulpa del 70% de lo proyectado. La producción de campo hubiera sido suficiente para alcanzar el total de lo planificado. Sin embargo, problemas en la logística en la planta propia de Canelones provocaron pérdidas de tomate que se tuvo que descartar. Además el alto precio del tomate en la temporada llevó a que los agricultores desviaran la producción hacia otros destinos. Los rendimientos de cultivo en el campo y la eficiencia agroindustrial fueron aceptables en promedio. Las plantas contaron con los equipos y mejora de infraestructura planificados, con algunos cambios acordados con los productores. Las plantas están en proceso de habilitación (permiso).

Impacto económico

El proyecto permitió aumentar la productividad del cultivo seleccionado en la cadena de valor y la identificación de oportunidades de mercado.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Rosario:

“Se aumentó la productividad del cultivo de las hortalizas y el proyecto permitió ampliar y diversificar el mercado para los productos de hortalizas de la organización”.

“El proyecto contribuyó a mejorar el nivel de ingresos adecuado a través de los bolsones asegurando mercado,.. más seguro”.

En el caso de Lima, los ingresos individuales todavía no se evidencia, porque recién tienen la primera producción solo son estimaciones de rentabilidad. En el caso de Rosario como ellos ya venían comercializando los bolsones se puede evidenciar una mejora en el ingreso en diferentes niveles y por espacio productivo. Por ejemplo existen casos como el Parque Huerta de Molino Blanco donde se pasó de una comercialización inicial de 70 bolsones mensuales a 280 en el mismo periodo. En Montevideo, el producto de la salsa de tomate, funciona como una caja de ahorro, distribuyendo los ingresos de mejor forma a lo largo del año. Se estima el aumento de ingresos en un poco más del 10% del total. El proyecto se planteaba llegar a un 30%, sin embargo este valor parece demasiado ambicioso para sólo un año de producción, dado los aprendizajes que los grupos debieron realizar desde el punto de vista organizativo y técnico, sobre todo en el funcionamiento agroindustrial. De acuerdo a lo manifestado por los agricultores el peso económico de la salsa en la economía familiar aumenta en la época invernal, cuando los ingresos de otros rubros normalmente bajan. El producto funciona como una caja de ahorro, distribuyendo los ingresos de mejor forma a lo largo del año. Además para las mujeres la salsa de tomate representó un ingreso muy valorado porque aumentó su autonomía.

Impacto social

El proyecto contribuyó a la inclusión social y género, al fortalecimiento de la organización, mejorando la comunicación interna, generando motivación y satisfacción.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Lima:

“La comunicación entre productores ha mejorado mucho...aumentó y todos aportamos ideas para mejorar de manera positiva el producto”.

“Ahora ya me llaman señora empresaria y no soy un carga para mis hijos por mi edad mayor, me siento muy diferente”.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Rosario:

“Para asegurar que el control de calidad de los bolsones hemos decidido pagar un adicional para esa supervisión y que son mujeres jóvenes ya madres con responsabilidad de hogar”.

Algunos comentarios de integrantes del grupo de Canelones:

“Gracias al proyecto pude participar en una actividad productiva, como mujer mayor no lo hice antes, ni hablaba, era muy callada y el proyecto me dio la oportunidad de demostrar mi rol y que si podemos producir salsa de tomate y ahora haremos mas productos...salsa pizera, salsa de tomate con albahaca...dulce de tomate y así... “.

Impacto sobre la organización y el espíritu empresarial

El proyecto contribuyó al fortalecimiento de la organización interna y a conocer y manejar los procedimientos administrativos y la planificación de los procesos de producción. Las ciudades coinciden que a pesar que fue un proceso metodológico, no fácil para ellos, el proyecto ha traído consigo un cambio de actitud en la organización. En el caso de Lima, se ha fortalecido la organización alrededor de los aspectos clave de la cadena productiva de la sábila producto promisorio seleccionado por sus miembros. Cuentan con materiales de información y sensibilización elaborados para ser difundidos y así lograr sensibilizar a las autoridades locales. En el caso de Montevideo, los grupos han realizados demandas y propuestas en forma coordinada con otras organizaciones y han logran sensibilizar a las autoridades locales. Se logró mejorar la normativa para pequeñas plantas procesadoras.

En el caso de Rosario, se ha fortalecido la organización alrededor de los aspectos clave de la cadena productiva de las hortalizas en el producto final de bolsones de hortalizas producto promisorio seleccionado por sus miembros. Se han fortalecido y mejorado los vínculos y alianzas con actores socios. Promovidos por el Programa de Agricultura Urbana de la Municipalidad. Algunos de ellos como el Foro de la Agricultura Familiar, la Facultad de Arquitectura, la Red de Consumidores Vida Verde y el empresario Tedeschi se han articulado de manera más directa con los huerteros/as. La capacidad de diálogo e incidencia a nivel municipal se ha mejorado a partir del vínculo que tiene con el Programa de AU, accediendo una valoración positiva y reconocimiento por parte de las autoridades locales. Asimismo por su participación en el Foro de la Agricultura Familiar, delegación del Sur de la Provincia de Santa fe, tienen la posibilidad de gestionar beneficios para su actividad ante el gobierno nacional. Se considera que fundamentalmente se ha posibilitado el acceso a esta metodología y prácticas a las personas que se han incorporado al proyecto mas allá del grupo inicial monitoreado. A los 19 participantes del proyecto se han sumado al armado y comercialización de bolsones otros 15 huerteros/as aproximadamente. La metodología empleada se constituye en una herramienta a ser considerada para aplicar a otras cadenas productivas.

Todos los grupos de productores de las ciudades, están convencidos de la necesidad de invertir en aspectos técnicos y administrativos que mejoren la productividad de cultivo y del producto de valor agregado. Se han creado en cada ciudad un comité de gestión para cobrar cuotas para gastos de la organización. En el caso específico de Rosario, se mantiene el acuerdo de tener un fondo común en cada huerta que permite adelantar pagos a los huerteros para los bolsones y para cubrir pequeños costos operativos en función de los ingresos generados por cada grupo.

Impacto sobre la capacidad de los recursos humanos

El proyecto contribuyó al fortalecimiento de las capacidades en el aprendizaje del manejo del producto seleccionado en la cadena de valor, a través de capacitaciones usando la metodología de escuelas de campo bajo el enfoque de aprender haciendo. Los productores han aprendido el manejo del cultivo y los procesos que corresponden a la implementación de la cadena de valor. En el caso de Lima, las habilidades para el manejo del cultivo de sábila mejoraron en todos los productores. Muy pocos productores manejaban técnicamente el cultivo, tenían experiencia empírica debido a que son migrantes de una zona rural andina donde se cultiva la sábila. En el caso de Rosario, las habilidades para el manejo del cultivo de hortalizas se fortalecieron. Sobre todo se beneficiaron con el aprendizaje del manejo postcosecha para los bolsones. Montevideo, las habilidades para el manejo del cultivo de tomate mejoraron en todos los productores, sobre todo en aquellos con menor experiencia como en Canelones. Los productores de experiencia se fortalecieron y todos se beneficiaron con el aprendizaje de la salsa de tomate. Pocos productores tenían experiencia en procesamiento.

Debido a ese aprendizaje, las organizaciones están dispuestas a continuar con el proyecto productivo y a correr los riesgos, aunque con dependencias diferenciales con las instituciones locales. En Lima todavía se observa una dependencia con IPES, en Rosario se podría clasificar como mediana independencia como grupo, todavía existe un nexo fuerte con el PAU y en Montevideo con bastante independencia como grupo.

Impacto sobre el grupo de investigación del proyecto

El proyecto trajo consigo un aprendizaje que puede considerarse muy positivo sobre todo en la implementación de la cadena de valor para zonas periurbana tomando en cuenta las realidades urbanas y su dinamismo. Se desarrollaron metodologías novedosas que pueden aplicarse en otros ámbitos, con los debidos ajustes de cada ciudad sobre todo a nivel de los productores. Los resultados del proyecto contribuyeron al prestigio de la organización y de la institución local.

El enfoque del proyecto de investigación-acción parte de una concepción orgánica y agroecológica de producción de los productos promisorios dándole un valor agregado agroindustrial, siendo innovador, debido a que existe un predominio en las prácticas como en las mentalidades, que la agricultura industrial se caracteriza por el alto uso de insumos químicos.

CAPITULO 3. LECCIONES APRENDIDAS

3.1 Principales lecciones aprendidas

- El proyecto es de investigación-acción, que significa generar cambios en las realidades en las que se interviene y generar un conocimiento que permitirá “cambiar” la realidad directa de al menos algunos miembros y en forma indirecta a toda la organización de productores. De manera indirecta se genera mejores condiciones internas (organización/funcionamiento) y externas (lobby e incidencia política) que contribuyan a mejorar la cadena productiva del producto priorizado por la organización. Complementariamente, se identifica un proceso de intercambio entre productores y capacitación local bastante sólida y sistemática, a fin de fomentar la réplica de la metodología propuesta de cadenas productivas, aunque este último aspecto todavía se encuentra débil, en el momento que se realizó la evaluación.

- En general, la coordinación regional como los equipos locales de cada ciudad, han logrado consolidar el proyecto adquiriendo un alto nivel de reconocimiento por parte de las instituciones locales y municipales. En el caso de Lima, la municipalidad y la Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL), en Rosario, la municipalidad y la Red de Huerteros y Huerteras de Rosario y la Red de Consumidores VidaVerde y en el caso de Montevideo, la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU) y la Red de semillas.

- La coordinación tomó las medidas pertinentes para consolidar el proyecto y se organizó de manera eficaz, aplicando y evaluando actividades de cada fase del proyecto. Aunque el equipo local y los productores involucrados, indican que las dos primeras fases del proyecto demandaron demasiado tiempo, el desarrollo ha sido un proceso de aprendizaje, que confían en su capacidad para llevar a cabo la continuidad de actividades, una vez finalizado el proyecto, con las diferencias para cada caso.

- El proyecto ha logrado avances positivos en cuanto al desarrollo del enfoque metodológico e instrumentos para la construcción de capacidades y capitalización en agricultura periurbana, a través del enfoque de cadena de valor y empresarial. A nivel local de las ciudades, ha logrado el desarrollo de capacidades de las organizaciones de los productores, en la identificación de la cadena de valor y su implementación como proyecto innovador. Estos proyectos productivos de cada ciudad son específicos de cada sitio, se enfocaron en resultados identificados participativamente como productos promisorios que cubren una gama de tipos de productos en agricultura urbana. Un aspecto que el proyecto aporta de manera indirecta a estas organizaciones, es que a futuro, si las organizaciones lograran consolidar la cadena de producción de manera sostenible, en la base actual, estas aportarían una contribución al desarrollo sostenible de las ciudades.

- Una de las principales contribuciones del proyecto ha sido su capacidad para fortalecer y crear grupos de interés como comités de gestión, socios estratégicos, grupos representantes de gestión, incluyendo hombres y mujeres de diferentes edades, que permite tener un espacio de decisión para planificación de acciones, aspectos administrativos y empresariales, contribuyendo claramente a la construcción local participativa, incluyendo todos los actores de la cadena de valor. A nivel de los consumidores se evidencia una satisfacción de los productos especialmente en Rosario donde se entrega unas fichas para evaluar el producto y recomendaciones del mismo. También en Rosario el asunto político priorizado fue promover el consumo de

hortalizas orgánicas en articulación con asociaciones de consumidores y los cambios organizacionales priorizados fueron organización del flujograma para la producción-transporte-comercialización de los bolsones, negociar con la municipalidad para poder manejar los motocarros para la distribución de bolsones y otros productos de los huerteros y desarrollar acciones que permitan mejorar la organización de los agricultores a lo largo de los eslabones de la cadena de los bolsones. En los casos de Montevideo y Canelones, la salsa de tomate vendida en la Ecotienda tiene bastante demanda y de igual forma con los compradores directos en Canelones. En el caso de Lima, el laboratorio que esta comprando la sábila para los diferentes productos, manifiestan a través de los análisis bromatológicos que es un producto limpio, lo cual permite de manera indirecta la satisfacción de los consumidores.

- El proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades de las organizaciones de los productores en la identificación de la cadena de valor y su implementación como proyecto innovador. Los proyectos productivos de cada ciudad son específicos de cada sitio, se enfocaron en resultados identificados participativamente como productos promisorios que cubren una gama de tipos de productos en agricultura urbana. Una vez que se consolide la cadena de producción, aportarán una contribución al desarrollo sostenible de las ciudades.

- El proyecto ha contribuido a un proceso de innovación productivo para productores periurbanos y con un enfoque metodológico adaptado de cadena de valor. Una reflexión es que, seleccionando organizaciones similares y con el mismo grado de avance organizativo y adaptando los instrumentos metodológicos a nivel de productores, se puede asegurar exitosamente la sostenibilidad del proyecto productivo.

- La coordinación regional y el equipo local, han participado de la generación de una serie de información técnica de cada fase del proyecto, como también materiales de comunicación, que son los productos principales de la investigación-acción, con diferentes aspectos de cada ciudad, estos son:

- 1 Paquete de capacitación para implementar análisis locales de procesos de cambio, problemas políticos, productos y sistemas de producción, disponibilidad y uso de recursos y servicios, oportunidades de mercado; identificación participativa de innovaciones tecnológicas e identificación de demandas de capacitación.
- 3 Documentos de análisis local de las 3 organizaciones de agricultores y su entorno; los resultados de la selección de un producto promisorio y un asunto político prioritarios a trabajar en el proyecto; las adaptaciones o innovaciones en la estructura y el funcionamiento de la organización con relación a las demandas del trabajo con el producto promisorio y la estrategia política y las demandas de capacitación de los agricultores.
- 1 Paquete de capacitación incluyendo temas de capacitación comunes demandados por las organizaciones de agricultores al finalizar el análisis local.
- 3 Diseños participativos para la implementación de los proyectos integrales de innovación de las cadenas productivas de los productos promisorios priorizados por las organizaciones.
- 3 Proyectos de innovación implementados por las organizaciones de agricultores.
- 3 Diseños participativos para la implementación de estrategias de diálogo político y reforzar la implementación de los proyectos integrales de innovación.

- 3 Estrategias de diálogo político implementadas por las organizaciones de agricultores.
- Prácticas organizativas de las tres organizaciones de agricultores periurbanos mejoradas.
- Documento metodológico general y lineamientos para el desarrollo del análisis local y el diseño e implementación de proyectos de innovación y estrategias de diálogo político
- Documentos de sistematización de las experiencias de las organizaciones.
- 500 copias impresas del documento con los lineamientos metodológicos.
- 500 CDs con los paquetes de capacitación diseminados.

Por lo tanto, se identifica una impresionante variedad de materiales de buena calidad producida por la coordinación regional y además que IPES cuenta con una página Web bastante informativa, actualizada y con un sistema de navegación sencillo. Sin embargo, los productos del proyecto no reflejan, especialmente a nivel de productores, la riqueza metodológica del proyecto, en términos de conocimientos, know-how, métodos y herramientas generadas. Esta información es clave para su replica a otras organizaciones de productores periurbanos. Es importante diferenciar la información documentada a nivel regional y local específicamente de los productores, que teniendo un enfoque de innovación, debe asegurar la implementación y puesta en marcha de la fase productiva, para su evaluación de impacto completa y asegurar su sostenibilidad. La visión de los productores siempre es más operativa y práctica, ellos desean que se financien acciones a corto plazo. Por ejemplo, la fase de diagnóstico y diseño y las herramientas metodológicas correspondientes, fue percibida de distinta forma en cada ciudad. En Montevideo, la primera fase (investigación) que duró 7 meses fue vista como poco útil. Ellos hubieran deseado partir de definir rápidamente desde el inicio el producto promisorio e implementar. Hubo debilidad en el equipo local que condujo esta fase, se cumplió con la forma pero no se avanzó en conseguir información suficiente para construir un plan de negocios. Esta es la conclusión a la que llega tanto la coordinación regional como el equipo local, en la fase de construcción del proyecto y plan de negocios. En Rosario, se tuvo que empezar desde formar al grupo de huerteros y consolidar una identidad organizacional. La fase de investigación permitió construir información detallada (producción/demanda) que fue retomada en el plan de negocios del proyecto. En Lima se evidencia un reconocimiento a la utilidad del diagnóstico. Ellos trataban de producir algunos productos pero desconocían el manejo de los cultivos, ellos solo decidían evaluando diferentes dimensiones relacionados a prueba y error. Con el diagnóstico eligen el producto promisorio debido a que levantan información de mercado y se define su viabilidad económica.

- En general, el proyecto ha tenido un buen cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. La evaluación coincide plenamente con la auto-evaluación de la coordinación regional y del equipo local, en la que cada uno expresó con mucha confianza estos logros, concretándose en los siguientes logros: fortalecimiento organizacional, mejoras productivas, mejora en ingresos de personas de bajo ingreso muy pobres (inclusión social) y género (espacio concertado a los adultos mayores hombres y mujeres y jóvenes sobretudo mujeres).

3.2 Aspectos resaltantes y sus contribuciones a los proyectos productivos

- Metodología y cronograma de actividades del proyecto (Fases I, II y III)

En términos generales, la Fase I de Diagnóstico y análisis local fue evaluada como positiva debido a que permitió construir información útil para el desarrollo de las siguientes fases. La información generada fue bastante bien documentada y con un buen diagnóstico integral. Sin embargo, se estimó que el tiempo empleado para las actividades fue excesivo y que podría haberse realizado en menos tiempo. La Fase II de elaboración del proyecto integral innovador productivo fue realizada por el equipo local y participación puntual de los productores. Fue una contribución muy positiva del proyecto, el producto promisorio está bien seleccionado a cada una de las situaciones locales identificado las demandas y el plan de negocio. Sin embargo, queda muy débil el usar este instrumento por las organizaciones, una vez el proyecto finalice. El instrumento debería ser más delimitado a las necesidades de los productores. Una reflexión del mismo sería importante. La Fase III de implementación contó con la participación de un reducido grupo de productores, lo que dificultó el desarrollo de algunas acciones en los tiempos previstos. La duración de las actividades a lo largo del proyecto fue uno de los puntos más debatidos. Las valoraciones coincidieron que el tiempo empleado para el desarrollo de las actividades fue demasiado largo. Se dio mucho énfasis a las dos primeras etapas del proyecto, gastando casi dos años para ello (6 meses de preparación metodológica, formación de equipos locales, preparación de la capacitación, desarrollo de metodologías locales, 7/8 meses de análisis local y 6 meses para diseño. Se extendió esta fase debido a las debilidades del diseño de los proyectos productivos e indicadores.

- Manejo del conocimiento y capacidades de los productores para la implementación del proyecto productivo

Cada equipo local y los productores han confirmado la utilización de los conocimientos adquiridos mediante la capacitación. Esto es un logro notable del proyecto de desarrollo de las capacidades de los actores locales y más ampliamente en términos de eficacia. Los productores coincidieron que la información aprendida y obtenida como los costos de producción y demanda, permitió elaborar los productos del proyecto integral y plan de negocios, aunque demandó demasiado tiempo. Valoraron que el conocimiento generado con las escuelas de campo (ECAs) que fue valioso y útil, sin embargo es importante resaltar en general en los tres casos, solo se adaptó los principios de la ECA debido a que por tiempo no se logró completar el proceso de la metodología y cada situación local fue diferente. El proyecto contribuyó al cambio significativo de actitud en la búsqueda de innovaciones tecnológicas, en las tres ciudades. En el caso de Lima, se promovieron programas de capacitación a todos los niveles. En Rosario se hizo evidente la necesidad de contar con un archivo técnico completo, para la producción semanal de los bolsones. En Montevideo se realizó un curso de procesamiento de alimentos en el LATU, de muy buen impacto a los productores, con el objetivo de lograr un producto de mayor calidad con una menor pérdida de nutrientes. Se aportaron conocimientos básicos generales amplios que permiten desarrollarse tanto a nivel artesanal como semi-industrial. Un curso similar se da a estudiantes de Facultad de Ingeniería.

Para el caso de Montevideo, se formuló una guía con pautas para la producción de tomate orgánico buscando homogenizar los paquetes tecnológicos de producción (primer protocolo común de producción). Esta ha sido complementada con la capacitación sobre el manejo del cultivo de tomate. Una se hizo en Canelones y la otra

en Montevideo. Se formuló y se aplicó una ficha de registro de prácticas de cultivo y las horas dedicadas por los productores al cultivo de tomate, el reconocimiento de plagas y enfermedades. En Rosario, se hicieron sesiones de la ECA con los huerteros sobre el uso de técnicas agroecológicas. Se priorizó la capacitación en aspectos de calidad, manejo post cosecha, producción de hortalizas. Los huerteros participantes del proyecto hicieron una visita técnica de intercambio a un grupo de productores agroecológicos de la Provincia de Misiones, a fin de conocer sus prácticas de producción de hortalizas agroecológicas y su organización. Se han realizado talleres con los huerteros/as en las huertas y un taller con los promotores del PAU responsables de dar asistencia técnica en las huertas y la comercialización, a fin de fortalecer sus capacidades en torno a conceptos de calidad global. El PAU e ICEI contrataron un diseñador industrial para desarrollar un prototipo de motocarro adecuado para mantener la calidad de las hortalizas de los bolsones en el traslado de la huerta hasta el cliente. En Lima, se realizaron sesiones de capacitación técnica en la ECA, con los productores, siendo los temas tratados: organización de la ECA; diseño de la plantación de sábilas; preparación del terreno; abonamiento inicial; selección, preparación y entrega de hijuelos; relación agua-suelo-planta y riego tecnificado; requerimientos nutricionales de la sábila y manejo de plagas y enfermedades. La ECA fue desarrollada con participación de un productor experto en la producción orgánica de sábila y la facilitación la realizó una ingeniera agrónoma de IPES. En las sesiones se incluyeron también temas organizacionales que permitieron elaborar y validar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Comité de Productores de la Sábila definiéndose la denominación, los fines, la estructura organizacional, los requisitos, deberes y derechos de los miembros. El Reglamento incluye sanciones para los miembros que no cumplen con sus obligaciones.

Las innovaciones seleccionadas mas allá del objetivo inicial fueron: en el caso de Lima, la innovación fue la identificación del cultivo de sábila con fines comerciales, la cual fue muy acertada por el tipo de suelo y la poca disponibilidad de agua y se comercializa por ahora solo en planta con visión de extraer mas agregados a futuro. En Rosario fue, los productos frescos de hortalizas por estación generando más opciones en la comercialización minimizando riesgo de precios mercado y de clima. En el caso de Montevideo/Canelones la innovación fue el cultivo de tomate con opciones con el proyecto solo salsa de tomate, pero con la visión de producir también, salsa pizera y salsa de tomate con albahaca, dulce de tomate, basados en el producto base de la salsa de tomate.

- Participación y organización de los productores

La participación y el interés mostrados por los productores fue un tema que se manifestó en las tres ciudades. Por un lado, la pérdida de interés de un grupo de productores por la demora del proceso metodológico antes de implementar el proyecto productivo, las actividades demoraron, y por otro lado, otro grupo se desmotivaron al inicio de las actividades de implementación al ver que las inversiones no se realizaron en sus predios, este último fue específicamente para el caso de Montevideo que la implementación fue de una planta de procesamiento en un solo predio (Canelones). La segunda planta en Montevideo solo se fortaleció la que existía, pero de igual forma esta ubicada un solo predio. Todos coincidieron que la convocatoria inicial fue clara y quienes mostraron interés sabían que el proyecto implicaba compromisos colectivos y no sólo beneficios individuales, sin embargo se manifestaron casos que algunos no querían asumir compromisos y riesgos como parte de un trabajo grupal. En todas las ciudades coinciden que cada una de las asociaciones donde pertenecen los grupos de productores, no ha tenido el respaldo suficiente por lo que contribuyó a disminuir la

participación de algunos productores y dificultó el desarrollo de las acciones de lobby e incidencia política y organizativa. Con relación a la organización del grupo, las opiniones fueron varias, aunque todos coincidieron que al inicio no ha funcionado como debería en relación a los compromisos asumidos en el proyecto, pero ahora con los productores que se quedaron han logrado una buena participación activa y de compromiso.

- Resultados alcanzados

Todos coincidieron que el proyecto permitió fortalecerlos, ya sea como productores o como grupo. Dependiendo del grado de avance de cada grupo los logros varían, siendo más enfáticos en los resultados organizativos en Lima y Canelones sobretodo en la importancia del efecto demostrativo del interés y convencimiento de lograr establecer el grupo y del aspecto productivo-empresarial. En Rosario a pesar que ya estaban organizados su estructura interna todavía era débil, lo que el proyecto contribuyó a su fortalecimiento alrededor del producto de valor agregado y en el caso de Montevideo, fortalecer un grupo vinculado a la transformación.

En cuanto a las mejoras productivas, se han desarrollado los productos promisorios en las cantidades y con la calidad requerida. Los procesos de agregación de valor, salsa de tomate en Montevideo/Canelones, bolsones de hortalizas en Rosario y sábila en Lima, alcanzaron las metas propuestas en los proyectos de innovación. Se evidenció una mejora en la infraestructura para la producción de los productos. Dos plantas procesadora de alimentos en Montevideo/Canelones, lavaderos para post-cosecha y tanque de agua por parque en Rosario y Bomba y tanque de agua en Lima. Asimismo, se refleja por estimaciones una mejora en los ingresos, se podría indicar en el caso de Rosario un ingreso poco más del 20% del total en un parque huerta que involucra a 6 familias. En el caso de Montevideo del total un poco mas del 10% del total de manera individual.

A manera de resumen los cambios organizacionales significativos fueron:

En Montevideo:

Sistema de registros

Articulación de productores a lo largo de la cadena en dos departamentos

Relacionamiento interno con otros productores de APODU

En Rosario:

Organización de grupo de huerteros productores de bolsones para la gestión

Organización de actores en la cadena de bolsones

Gestión de motocarros para la distribución

En Lima:

Recursos, infraestructura y fondos para funcionamiento

Relacionamiento con clientes de la sábila, UNALM, Foro de Agricultura Urbana – VMT

Creación de mecanismos de gestión en la cadena de la sábila

- Continuidad de las acciones una vez finalizado el proyecto

Todos coincidieron en la importancia de continuar y fortalecer el emprendimiento, están dispuestos a continuar con el proyecto productivo y a correr los riesgos, aunque con aspectos diferenciales como grupos. Lo importante para casa ciudad es asegurar su producción que afecta la permanencia en el mercado, a diferencia de Montevideo que si tienen asegurado la producción de tomate pero deben fortalecer el

procesamiento para no tener pérdidas. Asimismo esperan superar algunas dificultades al interior de cada grupo y así vincular más productores al grupo.

Actualmente en el caso de Montevideo/Canelones ya han definido la estrategia de producción para la siguiente campaña y han sembrado tomate de manera escalonada, con visión para otras opciones en base a la salsa de tomate. En el caso de Rosario continuaran con los productos frescos de hortalizas por estación para generar más opciones y tienen definido el plan de siembra escalonado para cubrir esos productos durante el año. En el caso de Lima solo la opción de producción de producir en planta la sábila como esta en el proyecto, pero lo importante que han establecido de manera escalonada la producción de manera que puedan obtener también semilla.

3.3 Fortalezas, debilidades y logros del proyecto

Fortalezas en cuanto a la implementación del proyecto

- **Relación interna del grupo entre los productores.** En el caso de Lima, se ha establecido una relación entre los productores de profundo respeto, mejora de la autoestima, promoción de la autogestión y autonomía, que se tuvo presente en todo el proceso del proyecto, desde la fase de investigación acción, diseño e implementación del proyecto. La precisión de compromisos y la gestión transparente, con los productores ayudaron a generar confianzas y correspondencias. Existencia de líderes en cada grupo que promovieron el proceso y productores participantes de diferente perfil social y económico.

- **Fortalecimiento al espacio productivo.** En el caso de Rosario, se generó la motivación de espacios productivos con tenencia segura del suelo y con condiciones de infraestructura básica para producir en cantidad y calidad. Un grupo base de huerteros/as motivados para continuar y fortalecer el emprendimiento. El caso de Lima se resalta la motivación del espacio productivo en una zona donde no se producía comercialmente, sino hasta ahora con el proyecto.

- **Valoración positiva del proceso.** La valoración de los productos por parte de los consumidores beneficiarios finales de la cadena de valor y la consideración positiva del emprendimiento por parte de los productores participantes del proyecto. Esto se evidenció principalmente en Rosario a través de las fichas de evaluación por parte de los consumidores en el reparto a domicilio de los bolsones y en las ferias.

Debilidades que ha tenido que enfrentar en el progreso del proyecto

- **Marco de trabajo del proyecto.** La metodología fue muy detallista que afectó a la toma de decisiones de un grupo de productores. Faltó tiempo para monitoreo y evaluación. Se solicitaron muchos productos en cada fase del proyecto. En el caso de Lima al inicio hubo tensiones respecto a las demandas concretas de los productores y el proceso de diagnóstico participativo, consideraban que no era necesario y era largo. Tensiones marcadas se evidenciaron en Montevideo de parte del equipo local y de los productores, por las actividades muy demandantes en tiempo, el reducido personal técnico y el reducido presupuesto.

- **Nivel organizacional de las asociaciones.** En cada una de estas asociaciones ha habido cambios de la junta directiva y el proceso electorales internos que dificultan mucho el diálogo y la actitud concertadora. Por ello, no se avanzó mucho en aspectos

de diálogo político, sobretudo en Lima y Montevideo. Un caso específico es del grupo de Lima que al inicio del proyecto existió un débil reconocimiento del comité de la sábila en la asociación ASALL, lo que ahora al finalizar el proyecto, es reconocido el grupo de manera muy positiva y proactiva.

- **Inclemencias climáticas.** Que han comprometido la estabilidad del emprendimiento. Principalmente para el caso de Lima y Rosario. Este aspecto dificultó la implementación de los proyectos productivos.

- **Sostenimiento de la calidad y variedad de los productos.** Los proyectos enfrentaron problemas para asegurar la producción para el mercado. Faltó un poco más de conocimiento técnico del cultivo y el procesamiento del producto. Caso específico de Lima en la producción de semilla. Los productores se preocuparon de contar con la semilla inicial, sin tomar en cuenta un plan de siembra escalonado para cuando se acabe dicha producción. Se siembran las sábilas en cuatro bloques, pero la sábila no tiene un ciclo productivo de cuatro meses sino en promedio de un año. Los productores han tratado de rescatar los hijuelos que están produciendo las sábilas sembradas y colocarlas en espacios diferentes para utilizarlos como semilla. Por tema de manejo los hijuelos deben ser eliminados a penas aparecen porque si se dejan crecer, retrasa el crecimiento de la sábila madre. Sin embargo, para que vendan dichas sábilas pasara más de un año, entonces es importante manejar los planes de siembra. En Rosario, sucedió lo mismo con la producción de hortalizas, por falta de un plan de siembra escalonado, hubo sobreproducción de un solo producto de hortalizas para los bolsones. En Montevideo, enfrentaron el problema del procesamiento de tomate por sobreproducción de tomate, cuando la planta no tenía la capacidad para esa producción, por lo tanto ahora ya iniciaron un plan de siembra escalonado.

- **Grado de intervención de las instituciones locales.** En el caso de Rosario se evidencia un alto grado de intervención en la gestión a cargo de promotores/as del Programa de Agricultura Urbana Municipal y en el caso Lima a cargo de IPES principalmente.

Principales logros en relación con los resultados esperados en los tres años del proyecto

- **Mejora de las capacidades y habilidades técnico productivas de los productores.** Específicamente por el proceso de investigación y diagnóstico participativo y las escuelas de campo implementadas. La inserción en el mercado con protagonismo de los productores. En el caso de Lima, la implementación de la actividad productiva en una zona, considerando los escasos recursos (agua) y el limitado acceso a la zona. En el caso de Rosario, la valoración positiva de los registros y la disposición a realizarlos por parte del equipo técnico del PAU y los productores. En el caso de Montevideo, la implementación de mejoras productivas en la planta de procesamiento de Montevideo.

- **Estructura organizacional focalizado en la cadena productiva.** El posicionamiento de canales de venta para los productos, el diseño e implementación de una estrategia de mercadeo. En el caso de Rosario, los bolsones de verduras naturales con entrega a domicilio valorado como el más promisorio por parte de los productores como estrategia de generación de ingresos, generando la organización de un sistema de distribución de bolsones. En el caso de Montevideo las plantas de

procesamiento quedaron habilitadas para procesar tomate y otros derivados de los productos. En Canelones quedó un nuevo grupo conformado y se adquirió experiencia para producir la materia prima grupalmente. Un logro importante en este aspecto, es la consolidación del sistema productivo de base agroecológica en relación a la calidad, al incremento de la producción y productividad, para los tres casos.

Logros que ha alcanzado y que van más allá de los resultados esperados del proyecto SUPPORT. En general se identificaron los siguientes logros:

- Replica de la innovación. Otros productores han empezado a replicar la innovación productiva de la organización, como en el caso de Lima que han contado con el apoyo de los productores de sábila, no solo en términos de asesoría y asistencia, sino en la donación de sus semillas.
- Se generó una mejor organización del trabajo hacia adentro del equipo técnico local como en las actividades desarrolladas con los productores. Una mejor organización y planificación de las actividades.
- Se ha promovido grupos asociativos como el caso de Rosario de bolsones, como promotor del proceso de fortalecimiento de la Red de Huerteras y Huerteros.
- La valoración de los proyectos de la cooperación internacional por parte del equipo local y productores, como de instituciones locales, como herramientas que enriquecen y en algunos casos posibilitan acciones del programa de agricultura urbana.
- El reconocimiento por parte de los productores de las ventajas de estar juntos (compartiendo la actividad) y organizados a partir de los beneficios concretos logrados. El asociativismo es un ejemplo como una condición que optimiza el desarrollo del emprendimiento, como el los bolsones de hortalizas, sábila y salsa de tomate. En Montevideo se conformará una cooperativa social en Canelones para comercializar en conjunto.
- Las redes de alianzas establecidas entre distintos actores dispuestos a trabajar de manera coordinada en objetivos comunes (ejemplo de Rosario de la Red de huerteros/as, Universidad, Red de Consumidores, PAU, ICEI, Pro-Huerta INTA, Empresas).
- La generación de emprendimientos complementarios de tipo social (ejemplo, la confección de envases de bolsas por parte de emprendedoras sociales y que a partir del trabajo realizado para el proyecto se le generen a las mismas, nuevos contratos. La posibilidad de generar otra fuente laboral asociado a la tercerización de las entregas.

3.4. Indicadores de éxito identificados en el proyecto.

Los indicadores de éxito más resaltantes

- Oportunidades concretas de negocio (sábila, bolsones de hortalizas y salsa de tomate) con efecto sobre la competitividad de la organización como empresa.
- Identificación de oportunidades que no se habían visualizado antes del proyecto como el darle a los productos de la cadena de valor diversificación para minimizar el

riesgo al clima y precios de mercados, específicamente para el caso de Rosario y Montevideo. Para el caso de Lima, el producto es un cultivo que requiere de menos requerimiento hídrico lo que ayuda enfrentar de alguna manera los efectos del cambio de climático en el uso eficiente del agua. Asimismo este grupo son migrantes de zonas rurales donde se desarrolla este mismo cultivo, lo que de alguna manera asegura su continuidad en el proceso productivo debido a un aprendizaje social.

- Aprendizaje individual y colectivo bastante diferenciado en los tres casos.
- Cambios de actitud y mejoras en los patrones de colaboración, sobretudo en Lima y Canelones. Este aspecto es muy importante como un logro del proyecto.
- Mejorar el acceso y comprensión de tecnologías, que fue bastante claro esta diferenciación en cada ciudad, debido a las diferencias de las organizaciones que son estudios de caso. De mayor a menor magnitud se puede identificar Montevideo, Rosario y Lima.
- Preparación para hacer nuevos proyectos, se ve bastante claro solo en Montevideo de manera independiente. En los casos de Rosario y Lima si están dispuestos pero con acompañamiento todavía de las instituciones locales.
- Mayor capacitación de las instituciones locales y de los productores en el aprendizaje sobre la gestión de proyectos de Innovación.
- Impactos ambientales diversos. El proyecto contribuyó a entender y de manera indirecta a evitar problemas de contaminación y a conservar los recursos naturales (agua y suelo). En las tres ciudades, los productos generados son manejados desde su siembra a la producción bajo los principios de producción orgánica, como el uso intensivo de la materia orgánica y los controles biológicos preservando la fertilidad de los suelos y sustratos. El proyecto ha ayudado a conservar relativamente los recursos naturales (agua y suelo), como en el caso de Lima recuperación de suelo, y en Rosario uso del agua de lluvia (cosecha de agua de lluvia). En Canelones, la planta habilitada para el procesamiento artesanal como resultado de la puesta en marcha de la estrategia política, realizaron análisis de agua y se llevaron a cabo inspecciones de bromatología. En Rosario, debido a la emergencia climática del primer trimestre del 2010, los huerteros tuvieron que suspender el armado de bolsones (por falta de verduras) e implementaron un plan para recuperar la calidad del suelo y la producción por el efecto de las lluvias. Se diseñó y se puso en marcha un plan productivo para la temporada otoño – invierno por huertero, estimando la cantidad de semillas necesarias implementándose el plan de siembra de la temporada al exceso de agua y aplicando abono y biopreparados al suelo. En Lima, los productores aprendieron a manejar el cultivo de la sábila, respondiendo a problemas identificados en el proceso productivo y aplicación de lo aprendido (exceso o falta de riego, abonamiento del suelo, hongos y otras enfermedades).

3.5 Aspectos claves relacionados a los desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad en las siguientes áreas que el proyecto SUPPORT esta contribuyendo a la AUP: pobreza, medio ambiente, seguridad alimentaria, fortalecimiento y empoderamiento de los productores

- **Pobreza.** Un aspecto clave, es la contribución a la generación de ingresos complementarios, se busca que las familias mejoren su ingreso familiar y que este sea sostenido en el año, a pesar que el impacto se verá reflejado en uno o dos años más, después de finalizado el proyecto. Por tanto, es un modelo de una estrategia de generación de ingresos para sectores vulnerables y de generación de proyectos sociales asociados, vinculados a los eslabones de la cadena de valor. La AUP es una fuente de empleo e ingresos generados a través de la venta de excedentes de la producción, genera puesto de trabajo, integra a los pobres que incluye migrantes rurales y desplazados, empoderándolos como actores activos en la mejora de su calidad de vida. En el caso de Rosario y Lima casi el 65% de las mujeres tienen bajo nivel educativo a diferencia de Montevideo que tienen mejor nivel educativo.

- **Medio ambiente.** Otra contribución importante es respecto al tema ambiental. La producción es orgánica y con enfoque agroecológico en zonas de áreas naturales, en algunos casos. Se identifica el reconocimiento y valoración económica de los servicios ambientales que prestan las actividades de agricultura urbana agroecológica a la ciudad. Asimismo, la reutilización de materiales que cada proyecto productivo seleccionó como el caso de Rosario en la identificación de un material para la bolsa envase, que supere al actual por sus condiciones ecológicas (reciclabilidad), de igual forma en la reutilización de los bollones de vidrio.

- **Seguridad alimentaria:** Consolidación de la agricultura urbana como una estrategia productiva permanente, que funcione más allá de situaciones de crisis. Consolidación de la agricultura urbana agroecológica como una estrategia productiva permanente, que funcione más allá de situaciones de crisis. La AUP como proveedora de alimentos sanos, a escala de mercado local. Como una opción productiva para los productores de zonas periurbanas ubicados en el cinturón de las ciudades. La agricultura urbana contribuye como una estrategia productiva permanente, que funcione en situaciones de crisis principalmente.

- **Fortalecimiento de los productores:** Contribución al desarrollo de las capacidades como organización y como productores individuales. Fortalecimiento creciente de las organizaciones para lograr grados crecientes de autonomía y mayores niveles de incidencia política y negociación. Promoción de la gestión de la forma asociativa legal que represente a cada organización de productores en el corto plazo. Los productores se fortalecen individualmente y trabajando en forma grupal mejoran la escala de producción y fortalecen el relacionamiento con sus pares.

CAPITULO 4. RECOMENDACIONES

4.1 Principales Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones y sugerencias son reflexiones que podrían ser útiles para algunos aspectos del proyecto y sobretodo para futuros proyectos similares. Ninguna cuestiona el proyecto y deben ser consideradas de una manera positiva:

- El proyecto inicialmente estaba programado para finalizar en julio del 2010, pero fue extendido por 6 meses, sin fondos adicionales, debido principalmente a que la primera fase del proyecto (fase del diseño del análisis local) no se inició en el primer semestre del cronograma de actividades como estaba establecido. Esto causado por las mismas dinámicas de los equipos locales de cada ciudad y sus diferencias, causando el atraso de la primera fase del proyecto. Estas diferencias se dieron principalmente por: a). la capacidad de los equipos locales en sus decisiones, por ejemplo, salidas temporales de algunos técnicos como en el caso de Lima y Montevideo y la época del año donde la mayoría de los técnicos toman vacaciones, asimismo, contrataciones de técnicos que muchas veces no son los perfiles profesionales que requiere el proyecto; b). características de las organizaciones, por ejemplo crisis organizacionales en el caso de Montevideo y Lima y c). falta de información en el contexto local, que una vez identificado esa necesidad el equipo tuvo que asumir su recopilación y análisis. Lo indicado anteriormente, podría ser una causa de la escasez de fondos mencionada por los grupos locales, sobretodo para la fase productiva, debido a que se extiende el tiempo del proyecto y los equipos locales ya habían distribuido y aprobado desde el inicio, el presupuesto en recursos humanos locales, a pesar que esta primera fase no se ejecuta en la fecha programada y durante el tiempo de la extensión del proyecto, las actividades seguían siendo las mismas. Estas diferencias son importantes tomarla en cuenta para los diseños de futuros proyectos similares.

- La evaluación general como se indica anteriormente, es que el proyecto SUPPORT es un proyecto muy innovador, se basa en el marco metodológico de la investigación-acción, contribuye al fortalecimiento de tres organizaciones de agricultores periurbanos, fortalecimiento en el proceso de producción y empresarial generando productos al final de la cadena de producción. La principal observación es que el tiempo del proyecto de tres años de escala, es muy ajustado y probablemente demasiado ambicioso para cubrir dos aspectos, por un lado, generación de metodología en todas las fases del proyecto y por otro lado, la fase productiva que es la principal meta para los productores, como los principales beneficiarios. Este segundo aspecto se vio mas afectado en términos de implementación y de evaluación de impacto, debido también a las diferencias entre las organizaciones de productores de cada ciudad. El tiempo para la fase productiva debió planificarse al menos de un año y medio, para así asegurar sostenibilidad. Esta recomendación se debe tomar en cuenta para otros proyectos similares y sobretodo la dinámica y las diferencias de las organizaciones locales. La diversidad de las ciudades y las organizaciones traen un conocimiento más amplio, sin embargo, se sugiere que para futuro se concentren esfuerzos en un tipo de ciudad donde la agricultura en las zonas periurbanas podría hacer una gran diferencia en relación con las capacidades de los socios y las potencialidades locales.

- La coordinación regional sólo debe desempeñar un papel de orientación, apoyo y fomento de la capacidad de gestión del proyecto, asegurando el cumplimiento de los

resultados y sobretodo, asegurando los métodos y herramientas de una investigación aplicada para productores de zonas periurbanas representativos de ALC. La responsabilidad de la coordinación de los proyectos locales, debe ser asumida por la coordinación local, conformada por el equipo de técnicos en cada ciudad con capacidad de ejecución y gestión, sobretodo los técnicos deben tener el perfil profesional específico para asumir las actividades y asegurar los productos técnicos. De esa manera, la capacidad de los equipos locales sobretodo de las instituciones, puede construir una visión a largo plazo de continuidad una vez finalizado el proyecto y con las organizaciones como asesores a su gestión productiva. Debido a ello, se recomienda involucrar en la medida de lo posible a más socios locales principalmente para el caso de Lima y Montevideo e involucrar a más número de productores, en las tres ciudades. En el caso de Rosario se evidencia una continuidad del proyecto a través de alianzas con otras instituciones locales.

- A pesar que el proyecto esta generando una serie de productos de difusión y comunicación, con el fin de ayudar a replicar el proceso metodológico de innovación, en otras ciudades sería muy útil contar con un manual de capacitación de manera simple y sencilla para productores y de los productos específicos de la cadena de valor. Desarrollar herramientas de difusión y capacitación sencillas y prácticas.

- Fortalecer más a los productores sobretodo a otros actores a lo largo de la cadena de valor. Aunque el proyecto está diseñado para evaluar la cadena de valor, enfocándose en el fortalecimiento y capacidades de las organizaciones de productores, su impacto podría verse reducido a una sola parte de la cadena de valor. Esto significa, si los productores están participando en el procesamiento o la venta directa a los consumidores, los productores tendrán que operar a una escala muy pequeña. El aspecto de mercado en la cadena para que sea sostenible requiere separar los actores como los procesadores, transportistas y minoristas y es más importante asegurar que los productores pueden definir un buen precio a los intermediarios y obtener un alto valor agregado de su producto, que tratar de conseguir el acceso directo al consumidor o al mercado.

- Debido a que los aspectos de producción tienden a ser controlados por los hombres y los aspectos de comercialización por las mujeres, el apoyo a las organizaciones de productores, no solo debería promover la igualdad de acceso y control sobre los recursos productivos para la AUP para los hombres y las mujeres. Se recomienda que el proyecto incluya el fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores de la cadena de valor y el rol de cada uno, mejorando las relaciones entre estos actores y entre las diferentes partes de la cadena (insumos para la producción, la producción, transformación o conservación y comercialización).

- Considerar una dimensión espacial de la cadena de valor. Se sugiere no solo identificar dónde está el valor agregado del producto y cómo se beneficiarán los productores. También es recomendable definir la estrategia espacial, por ejemplo, la producción y transformación en zonas periurbanas y la comercialización en las zonas urbanas, a través de flujos de información y comercialización, donde se produce, hasta que radio de acción podrían cubrir la demanda del producto para el mercado y a que tipo de consumidor. De esta manera se asegura la producción local de alimentos y reducir las distancias respecto a éstos.

- Se sugiere simplificar los instrumentos metodológicos para los productores y bajar la intensidad del seguimiento y monitoreo, debido al reducido personal técnico que se cuenta para esta actividad. Se recomienda reflexionar acerca del diseño de la

metodología del proyecto en relación a las fases, sobretodo manejar el proyecto a una escala adecuada para los productores (más manejable por ellos). Los desafíos que enfrentan el equipo local y los productores y que deben ser considerados incluyen:

- No hay suficiente margen de tiempo
- Seguimiento y monitoreo demanda mucho tiempo
- Perfil profesional específico a los requerimientos del proyecto, especialmente del proyecto productivo
- Balance entre los objetivos, actividades y resultados esperados, como también el enfoque investigación-acción del proyecto productivo

- Las metas propuestas se alcanzaron satisfactoriamente. No obstante es necesario considerar que los plazos se extendieron por encima de lo planificado. Cabe la reflexión, de que más allá de las cuestiones climáticas que enfrentaron las ciudades, existe la necesidad de arreglar o acordar los tiempos de los proyectos para poder acompañar los procesos de aprendizaje, asimilación, incorporación e implementación de las herramientas que se construyen a partir del mismo, esto, tanto de parte de los equipos de trabajo como de los productores de las organizaciones.

- Si el proyecto ha propuesto a generar y evaluar a través de una investigación aplicada nuevos conocimientos (métodos y herramientas) que permitan a organizaciones de productores periurbanos encontrar alternativas para agregar valor a sus cadenas productivas e implementar proyectos integrales de innovación incluyendo estrategias de diálogo político, se sugiere seleccionar a los socios locales y a las organizaciones de productores, identificando claramente los criterios que podrían utilizar para clasificar las ciudades y así, ayudará a guiar la selección para asegurar los productos de dos aspectos resaltantes del proyecto, uno el metodológico (métodos y herramientas) y el otro la implementación del proyecto integral innovativo (cadena de valor). Son dos aspectos que cada uno tiene su propia micrometodología e instrumentos debidamente estructurados, y que cada uno demanda tiempo. Para ello, para proyectos futuros similares, se sugiere desarrollar un proceso de selección de las ciudades y establecer un conjunto de criterios que pueden ser adaptadas a las especificidades del proyecto. Se propone desarrollar un método simple de criterios múltiples, que se podría tener en cuenta:

- La presencia de un socio local con experiencia en AUP
- Viabilidad comercial del proyecto productivo
- Las organizaciones ya organizadas (comerciantes, productores, las pequeñas agroindustrias)
- Efecto multiplicador de expansión de la AUP en la ciudad
- Presencia de un programa municipal que apoye la AUP o las organizaciones de productores
- Medio ambiente o entorno propicio para el desarrollo del proyecto
- Disponibilidad de presupuestos como contrapartidas locales
- Disponibilidad de recursos físicos
- La seguridad de la tenencia de la tierra debe ser un aspecto a tomar en cuenta para la sostenibilidad de los proyectos productivos

- Una recomendación en relación a los aspectos metodológicos y del uso de herramientas, es el de reducir en menos tiempo las fases de análisis local, lo cual es corroborado con la coordinación regional que en base a lo aprendido en el proyecto SUPPORT, están trabajando esos ajustes en otro proyecto (From Seed to Table-FStT) para así dar mayor tiempo en la implementación productiva y monitorear la adaptación, adopción e impacto, al menos un año y medio como mínimo. Asimismo se recomienda realizar un seguimiento interdisciplinario de los proyectos productivos, construir un

Sistema de Información Geográfico (SIG) como soporte para el seguimiento y monitoreo de las acciones del proyecto.

4.2 Aspectos claves relacionados a los desafíos que enfrentan cada ciudad

Desarrollo de capacidades de las organizaciones de los productores:

- Sostener el proceso de desarrollo de capacidades de la organización de los productores, involucrando un mayor número de sus miembros.
- Fortalecer en el proceso de desarrollo de capacidades los aspectos económicos y financieros de un modo simple y accesible a personas con bajo nivel de instrucción.
- Aportar a que el proceso se plasme en una forma de organización legalmente constituida, que le posibilite un mayor grado de autonomía y pueda generar nuevas de alianzas.
- Vincular el proceso de desarrollo de capacidades individuales como soporte del fortalecimiento de su organización. Con perspectiva de complementariedad de las capacidades y saberes de cada persona.
- Desarrollar una visión de la organización que contemple la perspectiva de género.

Diseño, implementación y monitoreo de los proyectos integrales innovativos (cadena de valor identificada, producto promisorio):

- Crear modelos teóricos que faciliten el uso de instrumentos de análisis (cadena de valor) que puedan ser ajustados por las circunstancias que la realidad presenta. (Ej. el análisis de la cadena de valor aplicado a un producto de la economía social)
- Crear modelos de cadenas de valor cortas de relaciones directas entre productores y consumidores. De productos agroecológicos provenientes de la agricultura urbana y de la economía social.
- La capacitación ha sido un componente muy importante en cada ciudad. En la experiencia de los productores de Lima, ellos han iniciado su actividad productiva con el proyecto y la capacitación fue un componente muy importante. Sin embargo, para las tres ciudades, es necesario reforzar la capacitación en los temas vinculados al manejo del cultivo, procesamiento y a la gestión y comercialización del producto.

Diseño, implementación y monitoreo de los proyectos integrales innovativos (proyecto implementado):

- Lograr herramientas metodológicas sencillas para trabajar con población de productores que en la mayoría de los casos, con bajo nivel de instrucción
- En la selección de casos de ciudades que las poblaciones objetivas presenten características o perfiles similares que permitan luego ser comparados. Asimismo faciliten que las experiencias y herramientas metodológicas puedan ser replicadas.
- Compatibilizar los tiempos totales y de cada fase de este tipo de proyectos que involucran dimensiones sociales, con los tiempos reales que necesitan las personas que intervienen: las organizaciones y el equipo local, para asimilar, incorporar e implementar las herramientas que les ofrece el mismo. A su vez

considerar, los tiempos políticos del estado, dado que en algunos casos como Rosario, el socio local es el estado municipal.

- La comercialización sigue siendo un desafío, aún cuando tienen logros importantes, su inserción al mercado es aún muy incipiente y falta mucho por reforzar. Se debe desarrollar mas una mayor cultura empresarial en los productores, fortaleciendo su capacidad en la negociación y el mercadeo.

Difusión de resultados para su replica en otros lugares:

- Los productores consideran esta experiencia como un logro y están convencidos de que se debe difundir más, una sugerencia es un video de la experiencia, en un soporte económico y que sea fácil de reproducir.
- Se recomienda promover la conformación de un grupo dentro de la organización que presente la experiencia a través del video

La certificación orgánica no fue objeto de atención especial por parte del proyecto, debido a que se esperaba que se obtuviera sin dificultades, sin embargo, la producción de los productos promisorios se basaron en los principios de producción orgánica, como el uso intensivo de la materia orgánica, los controles biológicos preservando la fertilidad de los suelos y manejo de calidad y disponibilidad de agua. El desafío mas importante en las tres ciudades, es el de aumentar la producción orgánica, el volumen y la cantidad de productos para mantener una producción en función de la demanda. Por lo tanto, se recomienda consolidar la actividad productiva de modo que puedan tener una producción estandarizada en términos de calidad y productividad constante en función de la demanda y consolidar la gestión colectiva en la comercialización.

CAPITULO 5. CONTRIBUCIÓN PARA FUTUROS DESARROLLOS

Como se indica en los términos de referencia (anexo 1), se debe realizar una reflexión para el desarrollo de futuros desarrollos. Por lo tanto, en este capítulo se hace sugerencias preliminares sobre algunos aspectos más resaltantes.

5.1 A nivel del proyecto: Desafíos futuros

El desafío mas importante en las tres ciudades del proyecto, es el de aumentar la producción orgánica, el volumen y la cantidad de productos para mantener una producción en función de la demanda. Es importante consolidar la actividad productiva de modo que puedan tener una producción estandarizada en términos de calidad y productividad constante en función de la demanda y consolidar la gestión colectiva en la comercialización.

Otros aspectos a tomar en consideración se indican a continuación:

- Analizar la experiencia de intervención del proyecto, a partir de la metodología investigación-acción participativa. El interés es la puesta en práctica de esta metodología y validarla tanto para la investigación como para la intervención en sí misma, con la posibilidad de generar un conocimiento crítico, reflexivo, colectivo y participativo en el que intervengan todos los actores: los productores y el equipo interdisciplinario
- Consolidación del emprendimiento de manera autónoma con acompañamiento y apoyo del estado
- Aportes de la AUP para atenuar los efectos del cambio climático en las ciudades.
- Fortalecer sus capacidades para consolidar el establecimiento de alianzas y acuerdos con actores claves
- Consolidar su actividad productiva de modo que puedan tener una producción estandarizada en términos de calidad y productividad
- Desarrollar una mayor cultura empresarial en los productores, fortaleciendo su capacidad en la negociación y el mercadeo
- Fortalecer sus capacidades para consolidar el establecimiento de alianzas y acuerdos con actores claves
- En la actualidad, el número de productos producidos de la AUP, es bastante limitada, sin embargo la AUP podría ser utilizado para presentar a los consumidores urbanos a una gama mucho más amplia de alimentos, como se ha venido haciendo especialmente en el caso de Rosario y Montevideo. Un programa puede ser diseñado para fomentar el acceso de una variedad de productos a través de seleccionar sitios de producción específica "nicho de productos", eventos de sensibilización a gran escala como ferias de alimentación donde no solo se vendan los productos sino se muestre formas de preparar estos productos. El programa debe empezar desde las escuelas o colegios donde se involucre, docentes, estudiantes y familias.
- Se sugiere la elaboración de un plan de acción para el período 2010-2020, que podría ser apoyado por el equipo local y otras alianzas, teniendo en cuenta los

desafíos futuros que las ciudades enfrentarán. Es importante tomar en cuenta los factores externos y globales que afectarán el futuro de las ciudades y en particular la AUP.

5.2 Desarrollo de visiones más allá del 2010

En términos de desarrollo de visiones. El IDRC posiblemente en su Programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria, IPES-ALC y las instituciones locales de las ciudades del proyecto SUPPORT, deben continuar desarrollando el enfoque de ciudades, mas aún considerando los desafíos futuros que éstas enfrentarán, en particular el impacto del cambio climático en el desarrollo de la AUP, así como también identificar a la AUP como motor de generación de empleo digno y sustentable. Es necesario identificar el rol de la AUP identificando dónde y cómo la AUP puede contribuir y hacer un cambio en el futuro de las ciudades. Se sugiere seleccionar estratégicamente en qué tipo de ciudades los proyectos y sus socios locales deben concentrar sus esfuerzos con el fin de obtener el mayor impacto en los aspectos fundamentalmente urbanos y periurbanos como la seguridad alimentaria, mejoramiento del medio ambiente, manejo o reducción de la pobreza urbana. La pregunta que emerge, es donde? En las regiones metropolitanas?, Capital de las ciudades?, Ciudades secundarias?, Municipios peri-urbanos de las grandes capitales?, Centros poblados de crecimiento acelerado?. Una reflexión en términos de costo-beneficio y costo de oportunidad podría ayudar a enfocar a seleccionar el tipo de ciudad o el donde. Un indicador clave es el precio de la tierra urbana que varía de acuerdo a la ubicación lo que implica aspectos ventajosos en ingresos y medio ambiente. Parece que las ciudades secundarias y los municipios peri-urbanos de las grandes capitales tienen en la mayoría de los casos, una ventaja comparativa.

Otro aspecto es, debemos adelantarnos al tiempo, generando investigaciones que nos garanticen la producción de alimentos básicos independiente de los factores ambientales externos y la biotecnología podría proveer un sistema alternativo, viable y probablemente más versátil para generar alimentos de futuro. La pregunta que se genera es ¿debemos invertir en el desarrollo, generación y validación de tecnologías de mitigación y adaptación al cambio climático en sistemas urbanos y periurbanos?. La AUP puede jugar un rol clave en la seguridad alimentaria especialmente fortaleciendo la disponibilidad de alimentos en tiempos de crisis, puede potenciar las áreas verdes-productivas y permitir una mayor adaptación al cambio climático. La AUP es una alternativa de emergencia para superar o minimizar en parte el problema de seguridad alimentaria afectado principalmente por el cambio climático. Aunque la agricultura urbana y periurbana ha avanzado, aún falta investigación en el tema, pues se debe investigar en la generación de nuevas tecnologías que permitan intensificar la producción y reducir los costos con el uso de insumos alternativos. Sobre todo, generar tecnologías limpias en la producción de hortalizas y crianza de animales, adaptadas a medios urbanos y periurbanos, orientados a disminuir el costo de producción mediante la reducción en el uso de fertilizantes sintéticos, mejoramiento en la calidad de agua y uso eficiente de riego. Se han identificado líneas de temáticas de investigación para la producción de sistemas agropecuarios adaptadas a las condiciones urbanas y periurbanas en: gestión del uso y la conservación del agua y suelo, gestión de los cultivos (manejo agronómico, protección vegetal y semillas), manejo y producción de animales menores y ganadería periurbana y análisis de la vulnerabilidad de los sistemas de producción.

Se sugiere que el IDRC en su programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria considere los desafíos futuros que las ciudades enfrentarán, sobre todo el impacto del

cambio climático en la seguridad alimentaria y el aporte de la agricultura urbana y periurbana. La elaboración de un plan de acción mas allá del 2010, tendría que tomar en cuenta los factores externos y globales que afectarán el futuro de las ciudades y la seguridad alimentaria y en particular la AUP, como la presión inmobiliaria sobre los terrenos disponibles para la agricultura urbana y periurbana, avance de la frontera agrícola industrial sobre la ciudad y de la mancha urbana y fragilidad de los sistemas productivos agrícolas ante los cambios climáticos.

Los siguientes aspectos pueden ser de interés para futuros desarrollos:

- Proyectos de AUP en diferentes ciudades de ALC a escala de zonas periurbanas que proveen alimentos y generan ingresos y vinculados con los principales sectores urbanos que están creciendo en importancia: agua, saneamiento y gestión de residuos orgánicos y sólidos. También es importante incorporar el acceso al agua no contaminada y tecnologías de riego para el uso eficiente, que son aspectos de apropiación por los productores de zonas periurbanas. Uso de las aguas residuales en la agricultura debe permitir el aprovechamiento de los nutrientes contenidos en las mismas para disminuir el consumo de fertilizantes químicos.
- Programa de semillas para la AUP
- La normalización de los productos de la AUP a través de la creación de una etiqueta de comercio justo para los productos de la AUP
- Programas de capacitación sobre AUP (planificación, producción, transformación, comercialización)
- Programas de investigación en el desarrollo, generación y validación de tecnologías de adaptación al cambio climático en sistemas urbanos y periurbanos
- Fortalecimiento de capacidades a través de estudios de postgrado en aspectos relacionados a la AUP (planificación urbana para la AUP, especializaciones de agricultura).
- Programas de inocuidad de los alimentos frescos producidos en áreas urbanas y periurbanas y elaboración de normas de competencia sanitaria. Asimismo que incluya el uso de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que son técnicas de manejo bajo una serie de requisitos destinados a asegurar la calidad sanitaria de los alimentos frescos en una parte de la cadena alimentaria e involucran, además, factores como el cuidado del medio ambiente, el bienestar y la salud de los trabajadores y la trazabilidad, entre otros.

5.3 Avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

El problema de seguridad alimentaria se constituye en una barrera de desarrollo social, económico, político y ambiental, debido a la incapacidad de satisfacer las demandas nutricionales alimentarias de la población y su producción estará en grave peligro ante la amenaza de una catástrofe climática global. La AUP es una alternativa de emergencia para la producción de alimentos, lo cual se ha venido desarrollando trabajos orientados a la producción de alimentos bajo sistemas agrícolas tradicionales tratando de adaptar a las situaciones urbanas y brindando formas más económicas, viables y seguras de producirlos. Puede jugar un rol clave en la seguridad alimentaria especialmente fortaleciendo la disponibilidad de alimentos en tiempos de crisis, puede potenciar las áreas verdes-productivas y permitir una mayor adaptación al cambio

climático. Por otra parte, el cambio climático tendrá serios impactos en los sistemas agrícolas, especialmente en los países pobres del tercer mundo, donde se concentra la mayor parte de la población global.

De acuerdo con la FAO, la población mundial alcanza hoy más de 6.500 millones de habitantes. En 1950 la población era de 2.500 millones de habitantes, pero su crecimiento se ha acelerado en las últimas décadas y se espera que para el 2.050 sea de 8.900 millones de habitantes. Esta situación trae como una consecuencia, las desigualdades para acceder a los alimentos. Se estima que cerca de 1.300 millones de personas en vía de desarrollo, viven con menos de un dólar al día, haciendo imposible satisfacer sus demandas de un alimento básico. Más de 800 millones de habitantes no tienen cómo suplir sus necesidades básicas nutricionales. Por otro lado, la crisis global aumentó la necesidad de los consumidores por conseguir alimentos más baratos y de buena calidad. Pero estos alimentos principalmente hortícolas, se están viendo afectados por el cambio climático y la variabilidad climática que trae como consecuencia un aumento de la escasez de agua y de la contaminación de sus fuentes con aguas residuales, como también inundaciones. Actualmente las ciudades y las poblaciones están enfrentando tres crisis mundiales: la acelerada urbanización, los precios progresivos de alimentos y el cambio climático y la variabilidad climática, que trae como consecuencia la cada vez mayor escasez del agua.

Por lo tanto, la inseguridad alimentaria urbana y la malnutrición están aumentando debido a la urbanización y el aumento de la pobreza urbana. El cambio climático agrava el problema, ya que los pobres urbanos son los más vulnerables a dichos cambios. La agricultura urbana, desde el punto de vista de la resiliencia urbana, puede jugar un papel importante amortiguando los impactos al cambio climático y especialmente para los pobres urbanos durante estos tiempos difíciles. Esto quiere decir, que la AUP no sólo contribuye a mejorar la seguridad alimentaria urbana y la nutrición, la generación de ingresos y la reducción de la pobreza, sino también como la gestión de desastres y de los recursos naturales urbanos en términos de energía, residuos sólidos, agua y saneamiento.

Por lo mencionado arriba, entendemos a la AUP como una actividad multifuncional y multicomponente, que incluye la producción o transformación inocua, de productos agrícolas y pecuarios en zonas intra y peri urbanas, para autoconsumo o comercialización, (re) aprovechando eficiente y sosteniblemente recursos e insumos locales, respetando los saberes y conocimientos locales y promoviendo la equidad de género a través del uso y coexistencia de tecnologías apropiadas y procesos participativos para la mejora de la calidad de vida de la población urbana y la gestión urbana, social y ambientalmente sustentable de las ciudades.

Seguridad alimentaria y nutricional

La AUP brinda acceso a alimentos para el autoconsumo permitiendo el ahorro en gastos de alimentos, mejora y diversifica la dieta y los hábitos alimentarios, valoriza y recupera cultivos nativos con alto valor nutritivo, y mejora la disponibilidad de alimentos frescos, ricos en micronutrientes y a precios competitivos en los mercados locales.

Cada vez más existen programas de alimentos enfocado a nivel de productores y consumidores a fin de aumentar la disponibilidad y el acceso a los alimentos. A través de programas nacionales para seguridad alimentaria, programas de alimentación

escolar, programas sociales para las poblaciones más vulnerables como los adultos mayores, familias más pobres.

El acceso a alimentos nutritivos e inocuos a la creciente población urbana del mundo en desarrollo, es un reto y un aporte del proyecto SUPPORT es la contribución a la consolidación de la agricultura urbana agroecológica como una estrategia productiva permanente, que funcione más allá de situaciones de crisis. En las tres ciudades el proyecto productivo se enfocó en la producción de alimentos limpios, sanos bajo la estrategia de la agroecológica, usando agua limpia para el riego de los cultivos.

Adaptación al cambio climático

El cambio climático es la variación en las condiciones climáticas medias o en su variabilidad durante un periodo prolongado, generalmente durante decenios o más. Temporadas secas, cada vez más frecuentes, mayores temperaturas de las habituales, épocas lluviosas muy cortas en periodos antes secos, sequías, inundaciones, entre otras consecuencias, atribuidas al cambio del clima, son considerados la principal amenaza para el desarrollo humano y los sistemas agrícolas. Además del cambio climático natural, esta la variabilidad climática, que son fenómenos cíclicos de mayor frecuencia y cambios de la cobertura vegetal, la emisión de gases de efecto invernadero producto de la actividad económica humana y su acumulación en la atmósfera, que han incidiendo en el clima actual. Estos cambios son fuertemente influenciados por características locales como orografía, vegetación y cambio de uso del suelo. La Información a escala local de los posibles impactos del cambio climático es muy importante para direccionar las acciones de investigación en el tema, así como para el diseño de medidas de adaptación y mitigación.

En este contexto, cada vez más gobiernos locales, regionales y nacionales implementan programas de agricultura urbana y periurbana buscando combatir la pobreza, y contribuir a mejorar la seguridad alimentaria y la nutricional, el ambiente y los ingresos. La AUP contribuye a mitigar los efectos del cambio climático y aumentar la resiliencia urbana, a través de establecimientos de áreas verdes contribuyendo a mejorar el paisaje y la calidad del ambiente a través de sistemas agroforestales urbanos y periurbanos. Asimismo, se puede optimizar la capacidad de infiltración del suelo, mejorar la recarga de los acuíferos y contribuyendo a disminuir el escurrimiento evitando deslaves e inundaciones. De igual forma aprovechando residuos sólidos y líquidos urbanos a través del uso de tecnologías apropiadas, como el uso de residuos orgánicos de restaurantes para animales como cerdos y aguas residuales tratadas que son utilizadas para el riego. Asimismo, la AUP mejora la gestión sostenible del espacio urbano, a través del uso de áreas vacantes subutilizadas. En el caso de proyecto, específicamente Rosario es un ejemplo donde se utilizan espacios públicos y privados (bajo convenio tipo comodato) para el desarrollo de huertos comunitarios y Parques Huerta que ocupan más de 10 ha de suelos urbanos ubicados en áreas de riego y beneficiando a casi 15 familias por parque huerta.

En términos del recurso agua, las estrategias de investigación y desarrollo alrededor de la economía del agua tiene que ser de elevada prioridad en este contexto no solo inherente a la cosecha y uso eficiente del recurso agua, sino también en términos de su conservación y descontaminación. Para ello, es importante el conocimiento de los requerimientos hídricos de los cultivos así como definir sistemas de tratamiento de aguas contaminadas, captación de agua lluvia y uso eficiente del agua mediante la implementación de sistemas de riego óptimos. Asimismo es clave la identificación de

líneas de investigación en reducción de la evaporación del suelo mediante la adopción de prácticas agrícolas de conservación. Uso de variedades más eficaces en el uso del agua y más tolerantes a la sequía. Cosecha de agua. Reducción de los requerimientos de agua del cultivo mediante cambios micro-climáticos. Reutilización de las aguas residuales para fines agrícolas. En el caso del proyecto SUPPORT, se practicó el uso eficiente del agua, a través de la cosecha de agua de lluvia y el uso eficiente del suelo para los cultivos, mejorando de esa manera la productividad del agua. Esto se realizó en Rosario y Montevideo. En el caso de Lima, usaron como fuente alternativa, agua del subsuelo, pero lo más interesante fue que el cultivo de sábila tiene requerimientos hídricos bajos de poca disponibilidad de agua, haciendo uso óptimo del suelo y agua adaptándose a las características locales de la zona en orografía, vegetación y uso del suelo. En Rosario, se identificó debido a la emergencia climática, la implementación de sistemas mixtos de siembra de hortalizas, especies vegetales de menor requerimiento hídrico y que se adaptan a situaciones de escasez de agua. Especies vegetales frescas de estación, generando una gran diversidad dándole un valor agregado de los cultivos.

Identificación de necesidades

Para enfrentar los problemas locales donde esta la población mas vulnerable, se requiere para empezar de un enfoque de adaptación, donde se debe tomar medidas para reducir al mínimo los impactos esperados del cambio climático. La adaptación también significa asegurar que las acciones para reducir los riesgos del cambio climático se integren a las prácticas del urbanismo, la regulación del uso de los suelos, la gestión hídrica y la inversión en infraestructura. Son los pobres rurales quienes afrontan los riesgos más altos del cambio climático, pero la creciente concentración de los pobres en las ciudades ha resultado en un alto nivel de vulnerabilidad. La mayoría se ubican en terrenos peligrosos, inundables, erosionables, propensos a conflictos climáticos. Esta situación conlleva a ciudades con alta inseguridad alimentaria.

En cada caso, es necesario:

- Desarrollar tecnologías específicas, de los sistemas de producción urbana y periurbana que implica:
 - Maximizar la productividad y la eficiencia, en relación a cantidad y calidad y por área o por unidad de insumo: fertilizantes, agua, tiempo.
 - Hacer prototipos de producción que integren materiales vegetales mejorados, de alto valor biológico y económico
 - Protocolos para programas de inocuidad de los alimentos frescos producidos en áreas urbanas y periurbanas y elaboración de normas de competencia sanitaria. Protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPA) asociados a estos sistemas de producción que les permita certificar calidad e inocuidad y puedan generar ingresos. La aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en las operaciones que van desde la selección del material que se va a sembrar hasta que las hortalizas salen de la unidad productiva es fundamental para prevenir la contaminación de los alimentos.
 - Sistemas de producción mas resilientes a los efectos del cambio climático.
- Un mayor apoyo para la organización y el desarrollo de las capacidades de los agricultores urbanos.
- Programas locales con la seguridad alimentaria y la nutrición, en especial con los más pobres, incorporando la agricultura urbana como parte de sus políticas de

planificación urbana, ambientales, de salud, desarrollo económico y construcción de ciudadanía.

- Los gobiernos nacionales deben incluir la agricultura urbana como una estrategia para la reducción de la pobreza, la promoción de la seguridad alimentaria y la adaptación al cambio climático en las zonas urbanas.

- Fortalecer las capacidades y proveer tecnologías simples a los agricultores urbanos que contribuyan a mejorar la seguridad eficiencia y sostenibilidad para la producción de alimentos vegetales y animales.

- Reconocer a la agricultura urbana como una actividad permanente y legítima, haciendo visibles sus contribuciones al desarrollo económico local y la economía solidaria.

- Considerar la agricultura urbana como una fuente de servicios ambientales urbanos.

- Validar si la AUP es una alternativa de emergencia y su viabilidad socioeconómica. Cuantificar el grado de sustentabilidad socio-económica de las huertas urbanas y periurbanas.

Reflexiones

La AUP es una alternativa de emergencia para superar o minimizar en parte el problema de seguridad alimentaria afectado principalmente por el cambio climático. Aunque la agricultura urbana y periurbana ha avanzado, aún falta investigación en el tema, por lo tanto, se debe investigar en la generación de nuevas tecnologías que permitan intensificar la producción y reducir los costos con el uso de insumos alternativos. Sobre todo, generar tecnologías limpias en la producción de hortalizas y crianza de animales, adaptadas a medios urbanos y periurbanos, orientados a disminuir el costo de producción mediante la reducción en el uso de fertilizantes sintéticos, mejoramiento en la calidad de agua y uso eficiente de riego. Bajo el enfoque de una agricultura limpia y orgánica, su adaptación al medio urbano está en sus primeras etapas, y la mayoría estos desafíos todavía persisten, por lo que se requiere de investigación, como se indica arriba en la identificación de necesidades.

Se han identificado líneas de temáticas de investigación para la producción de sistemas agropecuarios adaptadas a las condiciones urbanas y periurbanas en: gestión del uso y la conservación del agua y suelo, gestión de los cultivos (manejo agronómico, protección vegetal y semillas), manejo y producción de animales menores y ganadería periurbana y análisis de la vulnerabilidad de los sistemas de producción. Asimismo la producción o transformación inocua, de productos agropecuarios y certificación.

La promoción de la agricultura urbana es vista de esta manera como una forma de generar seguridad alimentaria, oportunidades de ingreso productivo y como una estrategia especialmente dirigida para asistir a los más pobres de los pobres en zonas urbanas.

Por lo tanto nos queda por entender y responder:

¿Cómo integrar de modo eficiente la agricultura urbana y periurbana con la agricultura rural?

¿Cómo elaborar políticas sobre tierras y aguas que tengan en cuenta la producción agrícola en las zonas urbanas y periurbanas?

¿Cómo orientar unas prácticas agrícolas dinámicas, dentro y fuera de las ciudades, hacia los objetivos (económicos, sociales y ambientales) de la sostenibilidad?

Referencias usadas en este capítulo

- GRUPO DE COPENHAGUE. Principales reivindicaciones ante la Cumbre de Monterrey.(México) 18 al 23 de marzo de 2002 Bruselas. “Financiación del desarrollo”. [online]. Bruselas: sodepaz, 2002. [Citado noviembre 2007]. URL disponible en: <<http://www.sodepaz.org/monterrey/Copenhagen.PDF>>
- SISTEMA DE NACIONES UNIDAS. Organización Meteorológica Mundial y Programa Ambiental de las Naciones Unidas. Panel 5. Intergubernamental del Cambio Climático. s.l. : Naciones Unidas, 1988.
- IPCC. 2007. What is a GCM?. The IPCC data distribution centre. DDC Homepage. http://www.ipcc-data.org/ddc_gcm_guide. html. 07-01-2008.
- Construyendo ciudades resilientes. Revista Agricultura Urbana. IPES/RUAF. Número 22. Junio 2010.
- 2o. Seminario Taller Internacional Agricultura urbana: Una herramienta para la Seguridad Alimentaria y la Lucha contra el Hambre. 13, 14, 15 de octubre de 2009, Medellín – Colombia.

CAPITULO 6. ANEXOS

ANEXO 1. Términos de referencia de la evaluación

Términos de Referencia

Evaluación Externa del proyecto SUPPORT

Fechas de evaluación 4 - 29 octubre 2010

Objetivos

- Evaluar el cumplimiento de los resultados esperados y alcance de los objetivos del proyecto SUPPORT en las tres ciudades de ALC, de acuerdo a los indicadores establecidos para el proyecto.
- Identificar cambios compartamentales, conocimientos y técnicas adquiridas por las organizaciones de productores en las tres ciudades objeto de estudio.
- Identificar y proponer a los responsables regionales elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores y sus organizaciones de apoyo en las tres ciudades estudiadas; a fin de garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazo.
- Realizar una reflexión sobre los avances identificados en la viabilidad económica de la AUPU en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

Actividades

- Revisión de documentos regionales: informes de proyecto (Julio 2007 a Julio 2010), guía metodológica (fases de análisis local y diseño participativo), sistema regional de MyE de impactos y alcances.
- Revisión de documentos de los proyectos locales de las tres organizaciones/ciudades: análisis locales, documentos de diseño (proyectos de innovación), sistematización de fases de análisis local y diseño participativo, sistemas locales para el MyE de impactos, líneas de base, reportes periódicos de actividades
- Entrevistas con personas clave: equipo de coordinación regional (coordinadora de proyecto y asesores técnicos).
- Entrevista con coordinadores locales y productores de las tres organizaciones, así como también con las contrapartes públicas y privadas de cada uno.
- Visita a las ciudades de Lima en Perú, Rosario en Argentina y Montevideo, Uruguay, para visita a los proyectos y reunión con responsables regionales y responsables y socios locales del proyecto.

Productos

La consultora debe preparar:

- Un plan con el diseño (metodología) de la evaluación antes de comenzar la evaluación.
- Un documento que presente con resultados de la evaluación del proyecto (cumplimiento de resultados y objetivos), lecciones aprendidas a ser consideradas en el proceso de reflexión general y recomendaciones para fortalecer los procesos locales y su sostenibilidad. Dicho documento debe analizar el proyecto desde la perspectiva regional y de cada uno de los proyectos locales.
- Elaborar un informe sobre el estado de conocimiento acerca de la viabilidad económica de la AUP en ALC y aspectos claves a promover. Uno de los capítulos deberá analizar el rol de la AUP en el contexto de la adaptación al cambio climático desde la perspectiva del agua.

Términos de la consultoría

La consultoría tendrá una duración total de 19 días, y constará de tres fases:

- i) Trabajo de gabinete, para análisis de los documentos de proyectos, informes de equipo regional, manuales elaborados por el proyecto y diseño plan de trabajo. Duración 4 días.
- ii) Visita a equipos de investigación regional y responsables de proyectos locales de Lima, Rosario y Montevideo. Duración 10 días. Que se dividen así

Ciudad :	Lima	Rosario	Montevideo
Días :	4	3	3

- iii) Preparación de informe final. Duración 5 días.

ANEXO 2. Metodología desarrollada (producto 1)

Evaluación Externa del proyecto SUPPORT: Aumentando la capacidad para la innovación, incremento en la productividad y el acceso a los mercados de organizaciones de agricultores periurbanos en América Latina (Proyecto IDRC No. 104347-001): Metodología para la evaluación participativa orientada a las capacidades y aprendizaje en las tres ciudades de ALC (Lima, Rosario y Montevideo) del proyecto SUPPORT

**Blanca Arce, Ph.D.
Octubre, 2010**

1. OBJETIVOS

Objetivo General

Valorar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y que progreso se alcanzó, identificando los temas más importantes, los indicadores de éxito y de verificación.

Objetivos específicos

1. Valorar el cumplimiento de los resultados esperados y alcance de los objetivos del proyecto SUPPORT en las tres ciudades de ALC, de acuerdo a los indicadores establecidos para el proyecto.
2. Valorar los cambios significativos en conocimientos y técnicas adquiridas por las organizaciones de productores en las tres ciudades.
3. Construir participativamente los elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores en las tres ciudades, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazo.
4. Construir participativamente un diálogo de reflexión sobre los avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

Producto final

Un documento que sistematice los resultados de la evaluación del proyecto (cumplimiento de objetivos y resultados), lecciones aprendidas a ser consideradas en el proceso de reflexión general y recomendaciones para fortalecer los procesos locales y su sostenibilidad.

En relación a la metodología, lo mas importante en este aspecto, es analizar del proyecto, lo que se propusieron hacer, que progreso se alcanzó al final, identificar los temas más importantes, identificar los indicadores de éxito y como se iban a verificar según el marco de trabajo del proyecto.

Para ello, la metodología tendrá dos ejes básicos, primero el valorar los indicadores de éxito y de verificación de los alcances del proyecto y la segunda, valorar las capacidades y aprendizaje de los involucrados a través de indicadores de cambios y desafíos que enfrenta tanto el proyecto como también los grupos interesados (o grupos involucrados) a nivel regional y local. Este grupo estaría conformado por las personas claves:

- equipo de coordinación regional (coordinadora de proyecto y asesores técnicos)
- equipo local de cada ciudad (coordinador local y técnicos)
- productores de las tres organizaciones (una organización representante de cada ciudad)
- socios estratégicos (una institución pública o privada socia representante de cada ciudad).

2. REVISIÓN DE LOS INFORMES REGIONALES Y LOCALES Y PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS PARA LA VISITA A LAS TRES CIUDADES.

- Revisión de documentos regionales: informes de proyecto (Julio 2007 a Julio 2010), guía metodológica (fases de análisis local y diseño participativo), sistema regional de monitoreo y evaluación (MyE) de impactos y alcances:
 - **Doc.1.** Project enhancing capacity for innovation, increasing productivity and access to markets by peri-urban producer organizations in Latin America. 14/02/2007.
 - **Doc.2.** Nota de orientación metodológica para el desarrollo del análisis local; la selección del producto promisorio, asunto político y cambios organizativos y el monitoreo y evaluación del proceso. Cecilia Castro Contribuciones de: Alain Santandreu, Hans Peter Reinders, Gunther Merzthal, Silvia Taboada. 2007.
 - **Doc.3.** Nota de orientación metodológica para el diseño participativo del proyecto integral innovador. Cecilia Castro, Alain Santandreu, Hans Peter Reinders, Gunther Merzthal, Silvia Taboada. Setiembre, 2008.
 - **Doc.4.** Sistema de monitoreo y evaluación de impactos y alcances de los proyectos integrales de innovación (PIDI/Support). Gunther Merzthal. Agosto, 2009.
 - **Doc.5.** Cuarto Informe Técnico de Avances Período: 1 Julio – 30 Setiembre 2008. Cecilia Castro Coordinadora de Proyecto, Setiembre, 2008.
 - **Doc.6.** Informe Técnico de Avances Período: Julio 2008–Junio 2009. Julio, 2009.
 - **Doc.7.** Informe Técnico de Avances Período: Julio –Diciembre 2009. Enero, 2010.
 - **Doc.8.** Informe Técnico de Avances Período: Enero – Junio 2010. Julio, 2010.
 - **Doc.9.** Plan de sesiones del taller de Inducción y Capacitación regional: Proyecto “Mejorando la capacidad para la innovación, productividad y el acceso a mercados de organizaciones de productores periurbanos de América Latina” Lima, 5 AL 12 DE Noviembre del 2007.
 - **Doc.10.** Plan de sesiones del segundo taller regional de capacitación proyecto “Mejorando la capacidad para la y innovación, productividad y el acceso a mercados de organizaciones de productores periurbanos de América Latina”, 8 al 13 de Septiembre del 2008.
 - **Doc.11.** Documento Metodológico y Lineamientos para el Fortalecimiento de Cadenas productivas y organizaciones de agricultores periurbanos (Parte I). Alain Santandreu, Junio, 2009.
 - **Doc. 12.** Análisis comparado de la evaluación inicial de los Diarios de Alcance de las tres organizaciones de agricultores periurbanos APODU (Montevideo, Uruguay), Asociación Llanavilla (Villa María del Triunfo, Lima, Perú) y Red de Huerteros y Huerteras (Rosario, Argentina). Alain Santandreu, Asesor Técnico. 15 de mayo, 2008.
- Revisión de documentos de los proyecto locales de las tres organizaciones/ciudades: análisis locales, documentos de diseño (proyectos de innovación), sistematización de fases de análisis local y diseño participativo, sistemas locales para el MyE de impactos, líneas de base, reportes periódicos de actividades:
 - **Doc.1.** Informe de análisis local, identificación del producto promisorio, asunto político y cambios organizacionales en los productores de la asociación agroindustria Llanavilla Villa María, Lima, Perú, equipo de coordinación local, Agosto 2008.
 - **Doc.2.** Documento de Análisis local – Red de Huerteros y Huerteras de Rosario. Equipo local de investigación: Terrile Raúl (coordinador)–CEPAR/PAU, Bravi Elisabet–Red de Huerteras y Huerteros de Rosario, Calvin Vanesa –PAU, Hoyos Paula–PAU, Mazzuca Andrea–PAU, Munich Pablo–PAU, Santa Cruz Analía–PAU, Ponce Mariana–PAU, Ramos Tomaza–PAU. Rosario, Agosto de 2008.
 - **Doc.3.** Documento de Análisis Local. Documento de selección de ProMaPro, asunto político y cambios organizacionales. Informe final. Equipo local de investigación APODU y CIEDUR y productores que participaron en la capacitación. Montevideo-Uruguay, Agosto de 2008.

- **Doc.4.** Sistematización del proceso de análisis local, identificación del producto promisorio, el asunto político y los cambios organizacionales en la asociación agroindustria Llanavilla de Villa María del Triunfo, Lima Perú. Equipo Local de Coordinación. Noemí Soto, Silvia Taboada, Luis Chavarría. Agosto 2008. Lima-Perú
- **Doc.5.** Documento de sistematización del proceso y metodología aplicados para la capacitación, formulación del análisis local, identificación del producto promisorio y asunto político. Producto N° 8 de los Términos de Referencia EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN: EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN APODU: Ivet ALVAREZ, Valentina TETI, María Rosa PADRÓS, CIEDUR: Alfredo BLUM (coordinador), Matilde ACOSTA (CIEDUR). Montevideo-Uruguay. Agosto de 2008.
- **Doc.6.** Proyecto de innovaciones de la cadena productiva de la Sábila y estrategia de cabildeo político de la asociación agroindustria Llanavilla, Junio 2009, Lima-Perú.
- **Doc.7.** Proyecto de innovaciones de la cadena productiva de los bolsones de hortalizas agroecológicas y estrategia de cabildeo político de la red de huerteros y huerteras de Rosario, equipo local de investigación, Terrile, Raúl – CEPAR/PAU, Calvin, Vanesa – PAU, Mazzuca, Andrea – PAU, Ponce, Mariana – PAU, Sánchez Miñarro, Marta – ICEI, Rosario, Junio de 2009.
- **Doc.8.** Proyecto de innovaciones de la cadena productiva de la salsa de tomate orgánico y estrategia de cabildeo político de APODU. Equipo local de investigación: Alfredo Blum (coordinador), Matilde Acosta (CIEDUR), Ivet Álvarez, Valentina Teti, María Rosa Padrós (APODU). Montevideo-Uruguay Junio de 2009.
- **Doc.9.** Documento Fase del Proyecto Integral de Innovación. Fortalecimiento del sistema de Bolsones de hortalizas variadas con entrega a domicilio - Agricultura Urbana, Rosario. EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN. Terrile, Raúl – CEPAR/PAU, Calvin, Vanesa – PAU, Mazzuca, Andrea – PAU, Ponce, Mariana – PAU, Sánchez Miñarro, Marta – ICEI. Julio 2009.
- **Doc.10.** SISTEMATIZACIÓN DE LA FASE DE DISEÑO PARTICIPATIVO DEL PROYECTO INTEGRAL INNOVADOR EN LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LLANAVILLA VILLA MARIA, LIMA PERU. Equipo de Coordinación Local. Noemí Soto, Silvia Taboada, Luis Chavarría. Junio 2009. Lima Perú.
- **Doc.11.** Relato de las actividades desarrolladas en la Fase II incluyendo los testimonios de actores y autores del proceso. Sistematización del diseño participativo del proyecto integral innovador y la estrategia política de la experiencia en Rosario Fase II. Raúl Terrile - Mariana Ponce. Abril 2009.
- **Doc.12.** Documento de sistematización del proceso y metodología del diseño del proyecto integral innovador y la estrategia política. EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN APODU: Ivet ALVAREZ, Valentina TETI, María Rosa PADRÓS, CIEDUR: Alfredo BLUM (coordinador), Matilde ACOSTA (CIEDUR). Montevideo-Uruguay. Mayo de 2009.
- **Doc.13.** SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (PIDI/SUPPORT) del proyecto creación de una cadena de valor de pulpa de tomate orgánica (APODU). Alfredo BLUM, Alejandro TARIGO. Setiembre 2009.
- **Doc.14.** PLAN DE MONITOREO DEL PROYECTO INTEGRAL INNOVADOR DEL PROYECTO SUPPORT- EN LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIA LLANAVILLA VILLA MARIA, LIMA PERU. Noemí Soto Rodríguez. Octubre 2009. Lima Perú.
- **Doc.15.** Informe de Misión a Montevideo para seguimiento de actividades del Proyecto SUPPORT en su fase de cierre 16 al 24 de julio de 2010. Alain Santandreu Asesor Técnico IPES Agosto, 2010.
- **Doc.16.** INFORME TÉCNICO DE PROGRESO DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN SUPPORT EN VILLA MARÍA DEL TRIUNFO (SUPPORT). Período: 1/10/2009 a 30/09/2010. Elaborado por: Luis Chavarría/ Noemí Soto. Fecha: 07/10/10
- **Doc.17.** Informe de Consultoría. IPES/CIEDUR/APODU-URUGUAY. Alberto Gómez, Octubre-2010.
- **Doc.18.** Informe de progreso del proyecto de innovación. EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN. EQUIPO DE GESTIÓN DE LA FASE III. Alfredo BLUM

- (coordinador), Matilde ACOSTA (CIEDUR), Ivet ALVAREZ, María Rosa Padrós, Gustavo González (APODU). Montevideo-Uruguay. Setiembre de 2010
- **Doc.19.** Fortalecimiento del sistema de Bolsones de hortalizas variadas con entrega a domicilio Agricultura Urbana, Rosario. Informe Técnico Final de la Fase de Implementación. Terrile, Raúl –CEPAR/PAU, Ponce, Mariana – PAU. Octubre de 2010.
 - **Doc.20.** LÍNEA DE BASE MYE DE IMPACTOS PROYECTO SUPPORT – MONTEVIDEO. EQUIPO LOCAL DE INVESTIGACIÓN (EQUIPO DE GESTIÓN DE LA FASE III): Alfredo BLUM (coordinador), Matilde ACOSTA (CIEDUR), Ivet ALVAREZ, María Rosa Padrós, Gustavo González (APODU). Montevideo-Uruguay. Enero 2010.
 - **Doc.21.** INFORME LÍNEA DE BASE MONITOREO Y EVALUACION DEL PROYECTO SUPPORT VILLA MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA PERU. Noemí Soto Rodríguez. Febrero 2010. Lima Perú.
- La visita a las tres ciudades (Lima, Rosario, Montevideo) durante 10 días, es una actividad muy importante en la evaluación. Permitirá realizar reuniones de trabajo con la coordinadora regional del proyecto y asesores técnicos; coordinadores locales y equipo técnico de cada ciudad; productores de las tres organizaciones y los socios estratégicos. Se propone que la coordinación regional y local completen una información simple adicional a la evaluación de los informes (anexo 1 y 2). Esto se realizará con el propósito de ayudar a la evaluadora a tener una mejor idea, de los desafíos actuales y futuros que las ciudades están enfrentando, en relación a los aspectos claves del proyecto que busca concentrarse en el fortalecimiento de la capacidad de innovación de las organizaciones productores para el incremento de su productividad, ingresos e incidencia política a través del enfoque de cadenas productivas que contribuyen a los aspectos de pobreza, medio ambiente, seguridad alimentaria y fortalecimiento y empoderamiento de los productores periurbanos.
 - Los informes revisados hasta el momento de manera general, dan una impresión de buen alcance, logros y resultados obtenidos, dentro del periodo a finalizar del proyecto. Algunos aspectos se indican a continuación:
 - El proyecto es de investigación-acción, que significa generar cambios en las realidades en las que se interviene y generar un conocimiento que permitirá “cambiar” la realidad directa de al menos algunos miembros y en forma indirecta a toda la organización de productores. De manera indirecta se deberá generar mejores condiciones internas (organización/funcionamiento) y externas (lobby e incidencia política) que contribuyan mejorar la cadena productiva del producto priorizado por la organización. Complementariamente, se identifica un proceso de intercambio entre productores y capacitación local bastante sólida y sistemática, a fin de fomentar la réplica de la metodología propuesta de cadenas productivas.
 - Se identifica en general un buen grado de cumplimiento de los resultados esperados. Aparentemente el proyecto es eficiente, tanto en lo social tomando en cuenta y asegurando las necesidades de los productores, como en lo económico a través de ajustes presupuestales para lograr los resultados esperados. Asimismo, un nivel razonable de eficacia (capacidad de lograr o generar los resultados/productos esperados alcanzando así los objetivos). Aparentemente los temas centrales del proyecto esta relacionado al desarrollo de de capacidades de los socios locales para lograr consolidar el proyecto a nivel de ALC, como también el desarrollo de capacidades y manejo del conocimiento a nivel de los productores que son los directos beneficiarios. En relación a la pertinencia, se puede adelantar, un buen grado de contribución de los objetivos en relación al fortalecimiento de las organizaciones de productores y su capacidad de innovación para fortalecer la producción de la cadena de valor, la incidencia política y la organización, que contribuyen a los aspectos de pobreza, medio ambiente, seguridad alimentaria y fortalecimiento y empoderamiento de los productores periurbanos.

- En general, se identificó que al inicio del proyecto al menos en la ciudad de Lima, las organizaciones de productores periurbanos no han estado totalmente preparadas, por lo que se espera valorar mas adelante aspectos claves del desarrollo de capacidades de innovación y el fortalecimiento de la organización. Esto, a diferencia de las ciudades de Rosario y Montevideo que tuvieron algunos avances en proyectos anteriores. Asimismo se resalta las metodologías y herramienta generadas para cada etapa del proyecto que esta planificado en tres etapas: 1) la realización de un análisis de contexto local y definición de un producto promisorio, 2) la formulación de un documento de proyecto integral innovador y un Plan de Negocios y 3) la implementación de las mejoras técnicas, organizativas y políticas incluidas en el.
- Adicionalmente, el proyecto implementó un sistema de Monitoreo y evaluación de actividades, resultados e impactos que permite dar seguimiento permanente a las actividades de los equipos locales aplicando diversos instrumentos especialmente diseñados para acompañar este proceso. Para esto, el proyecto generó una nota orientadora donde definieron la metodología, instrumentos, indicadores y medios de verificación a ser aplicados en cada caso. En particular la evaluación de impactos buscó generar información confiable sobre los impactos más importantes derivados de la intervención realizada en las tres ciudades que hacen parte del proyecto.
- Es importante resaltar que los aspectos arriba mencionados, serán mejor evaluados mas adelante, con la evaluación completa.

3. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN QUE SE PROPONE.

- La revisión tendrá un enfoque de lo que hizo desde el inicio del proyecto y evaluando con una visión de futuro, para así valorar la sostenibilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Incluirá el uso cuantitativo y cualitativo de los indicadores para valorar los alcances del proyecto. Una valoración sistémica y objetiva.
- La evaluación es concebida como un proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje del grupo regional y grupo local, cuyo objeto es entender las potencialidades, limitantes, retos y cambios que se han enfrentado durante el desarrollo del proyecto y mejorar el desempeño. El proceso de la evaluación será iterativo e interactivo. Se plantea interactivo porque existirá una interacción entre la evaluadora y las partes interesadas, para definir los siguientes aspectos:
 - comunicaciones con el equipo regional y local vía correo electrónico o telefónica, antes de las visitas a las ciudades del 4 al 7 de octubre 2010, para definir y ajustar el programa de visita, ajustar la metodología e instrumentos a usar, logística en general de las visitas a las ciudades.
 - visitas a las tres ciudades (Lima, Rosario, Montevideo) del 11 al 21 de octubre 2010 (10 días), incluiría las visitas a la coordinación regional, coordinación local, productores e instituciones locales representativos.
- La evaluación del marco de trabajo del proyecto, será evaluado por los indicadores convencionales de eficiencia, eficacia, pertinencia e impacto. El marco del trabajo básicamente esta conformado por 4 etapas que son: Etapa 1: Análisis local (inicio, preparación y primera capacitación), Etapa 2: Identificación del producto promisorio, asunto político y cambios organizacionales (identificación de demandas y segunda capacitación), Etapa 3: Diseño participativo del proyecto integrador de innovación y estrategia de diálogo político y Etapa 4: Implementación del proyecto y la estrategia (evaluación de impactos).

- Una de las características importantes en el proyecto es la inclusión de grupos interesados, principalmente los técnicos, productores y socios estratégicos. Por lo tanto, durante las visitas de campo, reuniones y revisión general, se prestará atención de manera significativa, a las opiniones y percepciones de las personas claves involucradas en el proceso del proyecto. Este enfoque deberá ayudar al evaluador a responder uno de los aspectos de los términos de referencia relacionado los elementos que deban ser fortalecidos en el proyecto, con el fin de garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- La metodología combinará actividades que son:
 - a. Reuniones con el equipo de coordinación regional (coordinadora de proyecto y asesores técnicos), coordinadores locales, equipo técnico y socios estratégicos de cada ciudad. Permitirá conocer y valorar el desarrollo de aspectos claves, identificar y/o completar insumos para la evaluación (información secundaria), valorar críticamente el proceso del proyecto (objetivo, metodología, actividades y resultados alcanzados) y finalmente construir aprendizajes y lecciones.
 - b. Visitas de campo a los proyectos. Permitirá conocer los proyectos y valorar lo que los productores, socios estratégicos, involucrados tienen sobre los mismos y construir aprendizajes y lecciones.
 - c. Entrevistas a técnicos, productores y socios estratégicos. Permitirá identificar y valorar el proceso que tienen los actores, construir aprendizajes y capitalizar las experiencias.
 - d. El uso de instrumentos permitirá valorar los alcances del proyecto, entrevistas semi-estructuradas, encuestas simples, algunos talleres de trabajo grupal si es necesario, para generar evaluaciones más cualitativas. Por ejemplo, el evaluar y valorar los cambios que ha habido desde la intervención del proyecto a nivel de los productores (quien lo hizo, que y cuando, razones porque fue importante hacer ese cambio o decisión, para así llegar a valorar indicadores como las identificación de necesidades, liderazgo, organización, capacidad de gestión de los productores por la intervención del proyecto.

4. ASPECTOS CLAVES QUE SE ABORDARAN DURANTE LA VISITA

En base a los informes existentes, información secundaria de las ciudades y cuestionarios de evaluación (anexo 1 y 2) se podría definir y concentrar en algunos aspectos del proyecto, junto con el equipo regional y local. Estos aspectos que serán revisados, discutidos y definidos en detalle más adelante durante la evaluación son:

- **Actual y futuros desafíos enfrentados en cada una de las ciudades del proyecto**
Para esta evaluación, se contará en parte con la información solicitada a los coordinadores regionales y locales de los perfiles de la ciudad y se complementará a través de reuniones, entrevistas con el grupo interesado. Esta información brindará aspectos claves para realizar el análisis de futuros desafíos en relación a la pertinencia y la contribución potencial que el proyecto SUPPORT y futuros proyectos, podrían aportar a los problemas que enfrentan las ciudades.
- **Desarrollo de capacidades de los grupos interesados en AUP**
Este aspecto será evaluado a través de las reuniones con la coordinadora regional. Se realizará una revisión del material que se ha generado para las capacitaciones (manuales, cartillas, videos, etc). Esta información no ha sido enviada a la evaluadora. Asimismo durante las visita a campo de las ciudades se entrevistará a los productores que han recibido capacitación.
- **Desarrollo de capacidad de diálogo e incidencia política**
Este aspecto será evaluado a través de las reuniones con la coordinadora regional, local y socios estratégicos. Se realizará una revisión de informes, documentos y se complementara a través de reuniones, para obtener información claves de cómo se ha mejorado la capacidad de diálogo e incidencia política con autoridades locales y

actores claves, con incidencia en el acceso y gestión de los recursos productivos relacionados a la cadena productiva seleccionada por cada ciudad.

- **Proyectos de las ciudades**

La evaluación de este componente se iniciará con la revisión de:

- Criterios de selección de las ciudades
- Los mecanismos de aprobación de proyectos productivos
- El proceso de transferencia y difusión de los resultados
- El proceso de sistema de MyE de impactos y alcances del proyecto

La evaluadora se enfocará particularmente en el impacto y la sostenibilidad de los proyectos de las ciudades.

Después de la revisión de todos los documentos disponibles del proyecto (informes técnicos, sistema de monitoreo y evaluación), las preguntas claves que serán examinadas incluye:

¿Qué mecanismos se han implementado para asegurar que el proyecto continúe una vez finalizada la intervención del proyecto?

¿De qué manera estos proyectos podrían replicarse a otros barrios vecinos en la ciudad u otras ciudades?

¿Cuál es el vínculo entre el sistema regional de MyE de impactos y alcances a nivel local del proyecto?.

¿Cuáles son los resultados del proyecto, que contribuyen directamente a los aspectos del proyecto que busca concentrarse en el fortalecimiento de la capacidad de innovación de las organizaciones productores para el incremento de su productividad, ingresos e incidencia política a través del enfoque de cadenas productivas

¿Cuáles son los objetivos del proyecto, que contribuyen a los aspectos de pobreza, medio ambiente, seguridad alimentaria y fortalecimiento y empoderamiento de los productores periurbanos.

¿Porqué se ven pocos productores directos en cada organización, que fueron capacitados anteriormente con otros proyectos que están participando en este proyecto?, Cuales son las razones, implicaciones y acciones a mejorar?

La evaluadora complementará la revisión de los documentos de los proyectos con un análisis más profundo y detallado durante las visitas de campo de cada proyecto de las ciudades.

- **Manejo del conocimiento**

El enfoque será una revisión de la metodología y herramientas desarrolladas para cada etapa del proyecto y para el grupo interesado de los proyectos.

- **Perspectiva de género**

Durante la visita de campo se evaluará algunos elementos en relación a la perspectiva de género, como la composición del equipo técnico local y productores que están implementando los proyectos y el uso de algunos indicadores de monitoreo en los resultados del proyecto

5. FECHA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se realizará en 19 días de trabajo distribuidos entres fases:

- iv) Trabajo de gabinete, para análisis preliminar de los documentos de proyectos, informes de equipo regional, manuales elaborados por el proyecto y diseño plan de trabajo. Duración 4 días (4 al 7 de octubre de 2010)

- v) Visita a equipos de investigación regional y responsables de proyectos locales de Lima (4 días), Rosario (3 días) y Montevideo (3 días). Duración 10 días (11 al 21 de octubre de 2010)
- vi) Preparación de informe final. Duración 5 días. (25 al 29 de octubre de 2010)

6. PLAN DE ACTIVIDADES

DIA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	HERRAMIENTA/ ESTRATEGIA A USAR	PARTICIPANTES
CIUDAD DE LIMA LUNES 11/10				
11:00am-1:00pm	Reunión con la coordinadora regional	- Acordar objetivos, actividades y resultados definidas para la evaluación externa - Ajustar el plan de trabajo	reunión	Cecilia Castro
2:00pm - 5:00pm	- Continúa reunión con la coordinadora regional - Entrevista a la coordinadora regional y local	- Revisión de la información enviada de parte de la coordinación regional, revisión de la información secundaria clave solicitada por la evaluadora, identificar otra información pertinente que apoye a la evaluación (materiales, logística, etc.) - Valoración del progreso del proyecto (percepción y aprendizajes de todo el proceso)	- reunión - entrevista semiestructurada	Cecilia Castro Cecilia Castro Noemí Soto Asesores técnicos: Alain Santandreu Gunther Merzthal
MARTES 12/10				
12:00am - 2:00pm	Visita de campo a ciudad de Villa María del Triunfo (VMT)	- Conocer el proyecto	-visita de campo	Cecilia Castro Noemí Soto Equipo técnico: Silvia Taboada Luis Chavarría
2:30pm- 6:00pm	Reunión taller participativo con los productores	- Valoración del progreso del proyecto (percepción, cambios significativos y aprendizajes de todo el proceso) -Construir aprendizajes	- trabajo grupal	Productores (comité de gestión) Cecilia Castro Noemí Soto Equipo técnico: Silvia Taboada Luis Chavarría

MIÉRCOLES 13/10 2:00pm- 6:00pm	Reunión final con todo el equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Construir los elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores - Construir participativamente un diálogo de reflexión sobre los avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático. 	- trabajo grupal	Cecilia Castro Noemí Soto Santandreu Gunther Merzthal Silvia Taboada Luis Chavarría
CIUDAD DE ROSARIO VIERNES 15/10 8:30am - 9:00am 9:00am – 6:00pm	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con el coordinador local - Visita de campo y reunión taller participativo con los productores de la ciudad de Rosario 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar el plan de trabajo - Conocer el proyecto - Valoración del progreso del proyecto (percepción, cambios significativos y aprendizajes de todo el proceso) -Construir aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> - reunión - visita de campo - trabajo grupal 	Raúl Terrile Raúl Terrile Productores Equipo Técnico Socios estratégicos: PAU, ICEI
SABADO 16/10 9:00am – 4:00pm	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión con el coordinador local -Entrevista al coordinador local y equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de la información secundaria clave solicitada por la evaluadora, identificar otra información pertinente que apoye a la evaluación - Valoración del progreso del proyecto (percepción y aprendizajes de todo el proceso) - Construir los elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores - Identificar aspectos en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> -reunión - entrevista semiestructurada - trabajo grupal 	Raúl Terrile Equipo Técnico Raúl Terrile Equipo Técnico Socios estratégicos: PAU, ICEI

CIUDAD DE MONTEVIDEO LUNES 18/10 9:00am – 1:00pm	- Reunión con el coordinador local	- Ajustar el plan de trabajo y revisión de la información secundaria clave solicitada por la evaluadora, identificar otra información pertinente que apoye a la evaluación (materiales, logística, etc.)	-reunión	Alfredo Blum
	- Entrevista al coordinador local y equipo técnico	- Valoración del progreso del proyecto (percepción y aprendizajes de todo el proceso)	- entrevista semiestructurada	Alfredo Blum Productores Equipo técnico: Matilde Acosta Mary Giménez.
3:00pm - 5:00pm	- Reunión con Alberto Gómez	- Conocer resultados y percepción de su evaluación	- reunión	
MARTES 19/10 8:00am – 6:00pm	- Visita de campo y reunión taller participativo con los productores de la ciudad de Montevideo y Canelones	- Conocer el proyecto - Valoración del progreso del proyecto (percepción, cambios significativos y aprendizajes de todo el proceso) -Construir aprendizajes	- trabajo grupal	Alfredo Blum Productores Equipo técnico: Matilde Acosta Mary Giménez
MIÉRCOLES 20/10 9:00am - 12:00pm	- Entrevista al coordinador local y equipo técnico	- Construir los elementos que deban ser fortalecidos en las organizaciones de productores - Identificar aspectos en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.	- taller grupal	Alfredo Blum Equipo técnico: Matilde Acosta Mary Giménez
2:00pm – 5:00pm	Reunión Walter Ubal-IDRC			

7. ANEXO:

A. Algunos formatos de los instrumentos a usar

Anexo1. Datos requeridos de los coordinadores locales y coordinadora regional

Esta información ayudará a obtener una mejor idea de dos aspectos, uno el de desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad y el segundo, la percepción de fortalezas y debilidades de cada proyecto.

Formato 1. Perfil de cada ciudad y desafíos (de manera resumida)

Estos perfiles serán de cada ciudad donde los proyectos están implementados y finalizando

- Datos básicos de las ciudades:
 - Población (fecha) y crecimiento esperado al 2020
 - Ecosistema y clima
 - Principales características de la ciudad
- Desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad en los aspectos específicos que el proyecto SUPPORT esta contribuyendo:
 1. De forma resumida escriba los aspectos claves relacionado a los desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad, de manera cualitativa y/o cuantitativa, en las siguientes áreas que el proyecto SUPPORT esta enfocado:
 - Desarrollo de capacidades de las organizaciones de los productores
 - Diseño, implementación y monitoreo de los proyectos integrales innovativos (cadena de valor identificada)
 - Diseño, implementación y monitoreo de los proyectos integrales innovativos (proyecto implementado)
 - Difusión de resultados para su replica en otros lugares
 2. De forma resumida escriba los aspectos claves relacionado a los desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad, de manera cualitativa y/o cuantitativa, en las siguientes áreas que el proyecto SUPPORT esta contribuyendo a la AUP:
 - pobreza,
 - medio ambiente,
 - seguridad alimentaria
 - fortalecimiento y empoderamiento de los productores.
- Otros desafíos que enfrentan las ciudades
Indicar:
 - cuáles serian los desafíos actuales y futuros (un horizonte al 2020)
 - cuales serian los problemas a enfrentar en ese horizonte al 2020

Anexo2. Datos requeridos de los coordinadores locales y coordinadora regional

Esta información ayudará a obtener una mejor idea de dos aspectos, uno el de desafíos actuales y futuros que enfrentan cada ciudad y el segundo, la percepción de fortalezas y debilidades de cada proyecto.

Formato 2. Autoevaluación del progreso desde el inicio hasta la finalización del proyecto

Basado en su opinión, elaborar de manera resumida y específica con la debida transparencia los siguientes puntos y clasifique en una escala de 1 al 5, de menor a mayor valor:

1. Desarrollo de los objetivos:
 - Capacidad de desarrollo en AUP de los grupos interesados
 - Establecimiento del sistema de monitoreo y evaluación con el objetivo de mejorar el aprendizaje del proyecto
 - Mejoramiento de las capacidades innovativas de los productores que fortalecen la producción de la cadena de valor, incidencia política y la organización social
2. ¿Cuáles son sus principales logros en relación con los resultados esperados en los tres años del proyecto SUPPORT?

3. ¿Qué logros ha alcanzado que van más allá de los resultados esperados del proyecto SUPPORT (indicar alguna evidencia)?

4. ¿Cuáles son las fortalezas en cuanto a la implementación del proyecto SUPPORT?

5. ¿Cuáles son las debilidades que ha tenido que enfrentar en el progreso del proyecto?

6. ¿Supuestamente el proyecto SUPPORT finaliza diciembre 2010 y las actividades programadas en cada una de las ciudades. Se logró todos los objetivos y resultados esperados según el marco de trabajo desde un inicio del proyecto? Hubo algún ajuste en el plan de trabajo y presupuesto? Si fue así, explicar porque, cuales fueron los ajustes y si con estos ajustes no se perdió calidad en los alcances del proyecto?

7. ¿Supuestamente el proyecto SUPPORT finaliza diciembre 2010 y las actividades programadas en cada una de las ciudades. Usted esta seguro que se alcanzó las metas propuestas? Cual sería su opinión al respecto.

8. El proyecto SUPPORT tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de tres organizaciones de productores peri-urbanos para incrementar productividad, ingresos y mejorar las capacidades de innovación con el fin de jugar un rol eficiente en respuesta a los cambios y las dinámicas que caracterizan a las zonas peri-urbanas. Después de tres años de actividades y finalizando el proyecto, cual de estos aspectos cree usted que ha sido capaz de contribuir. Por favor clasifique en una escala de 1 al 5, de menor a mayor valor e indique alguna evidencia de cómo fue la contribución en forma cualitativa y cuantitativa:

- Se ha fortalecido aspectos clave de la cadena productiva de un producto promisorio seleccionado por sus miembros.
- Se ha mejorado los ingresos de los agricultores que producen, transforman y/o comercializan el producto promisorio.
- Se ha establecido mejores vínculos y (si es posible) alianzas con otros actores locales de la cadena del producto promisorio.
- Se ha mejorado la capacidad de diálogo e incidencia política con autoridades locales y actores clave con incidencia en el acceso y gestión de los recursos productivos relacionados a la cadena productiva seleccionada.
- Se ha facilitado el intercambio interno de la metodología de fortalecimiento de la cadena productiva entre sus miembros.

Anexo 3. Formato evaluación proyectos técnicos de las ciudades

PLANILLA DE EVALUACION

Información general sobre el proyecto		
Título del proyecto:		
Organización de productores		
Coordinador local y equipo técnico		
Socios estratégicos		
Objetivo General	% de Cumplimiento	Justificación y Resultados relacionados
Objetivos Especificos	% de Cumplimiento	Justificación y Resultados relacionados
1.		
2..		
3.		
4.		

RESULTADOS: Grado de cumplimiento de los resultados:			
Generación de nuevo conocimiento			
Resultado Esperado (según proyecto aprobado)	% de cumplimiento	Indicador Verificable	Observaciones
Fortalecimiento de la comunidad científica			
Resultado Esperado (según proyecto aprobado)	% de cumplimiento	Indicador Verificable	Observaciones
Apropiación social del conocimiento			
Resultado Esperado (según proyecto aprobado)	% de cumplimiento	Indicador Verificable	Observaciones
Conclusiones del proceso de evaluación (Descripción detallada):			

B. Posible estructura del informe final

CAPITULO 1. Presentación

- Introducción
- Metodología
- Resumen de las principales conclusiones y recomendaciones

CAPITULO 2.

- Eficiencia

Revisión de objetivos, actividades y resultados

- Eficacia

Revisión de los resultados, productos, logros y su alcance

- Pertinencia

Grado de contribución de los objetivos en relación al fortalecimiento de las organizaciones de productores y su capacidad de innovación para fortalecer la producción de la cadena de valor, la incidencia política y la organización, que contribuyen a los aspectos de pobreza, medio ambiente, seguridad alimentaria y fortalecimiento y empoderamiento de los productores periurbanos.

- Impactos de los proyectos en las ciudades

CAPITULO 3. Lecciones aprendidas

CAPITULO 4. Recomendaciones

CAPITULO 5. Contribución para futuros desarrollos

- A nivel del proyecto
- Avances identificados en la viabilidad económica de la agricultura urbana y periurbana en el contexto de la seguridad alimentaria, crisis de agua y adaptación al cambio climático.

Correos electrónicos de evaluación del documento:

From: WUbal@idrc.org.uy
To: blanca_arce16@hotmail.com
Date: Wed, 13 Oct 2010 17:43:35 -0200
Subject: RE: Diseño metodológico-Evaluación Externa-Proyecto SUPPORT

Estimada Blanca

He leído tu informe y me parece un buen producto para el inicio y que te ayudara en el trabajo de campo y a nosotros en el entendimiento de este.

Tu mismo documento lo he compartido con mis colegas de la Unidad de Evaluación en Ottawa, ellos acostumbran a dar sugerencias al respecto para mejorar el trabajo.

De mi parte tengo las siguientes dudas

- 1) Cuales serían los indicadores de éxito que usarías. Vi que los nombrabas pero no he visto nada de ellos en tu informe.
- 2) Sugeriría que la pregunta sobre influencia del cambio climático también se la colocarás a la coordinadora de proyecto.
- 3) Sugiero que te entrevistes con algun@s de las contrapartes locales del proyecto sea tanto Municipios, asociaciones de productores AU, empresas locales u otros.

Te espero el 20 de octubre en nuestra oficina.

Saludos

Walter y

From: Blanca Arce [mailto:blanca_arce16@hotmail.com]
Sent: October 8, 2010 2:28 PM
To: Walter Ubal
Cc: Annette Despaux
Subject: Diseño metodológico-Evaluación Externa-Proyecto SUPPORT

Estimado Walter,

Adjunto encontrarás el primer producto de mis ToR: Documento del plan con la metodología y plan de trabajo de la evaluación antes de comenzar la visita. Asimismo indico los documentos del proyecto que he revisado y mi evaluación preliminar.

saludos cordiales,
Blanca

ANEXO 3. Registro fotográfico que resume las actividades de la visita a cada ciudad.

1. Ciudad de Lima-Perú en Villa María del Triunfo. IPES, Asociación Agroindustria Llanavilla (ASALL) (11 al 13 de octubre, 2010).

	
Parcela del cultivo de sábila para venta en planta (producto promisorio)	Taller grupal
	
Taller grupal	Visita a las parcelas de los productores
	
Visita a las parcelas de los productores	Parcela del cultivo de sábila

2. Ciudad de Rosario-Argentina. CEPAR, Programa de Agricultura Urbana-
Municipalidad de Rosario (PAU) y Red de Huerteros y Huerteras de Rosario (14 al 16
de octubre, 2010).

	
<p>Parque Huerta La Tablada</p>	<p>Parcela en producción</p>
	
<p>Visita a las parcelas de los productores</p>	<p>Venta directa consumidor</p>
	
<p>Bolsones de hortalizas para reparto domiciliario (producto promisorio)</p>	<p>Venta a través de la Feria</p>

3. Ciudad de Montevideo-Uruguay. CIEDUR Asociación de Productores Orgánicos de Uruguay (APODU), incluye Montevideo y Canelones (18 al 20 de octubre, 2010).

	
Parcela cultivo de lechuga y tomate- Canelones	Entrevista con productora de Montevideo
	
Visita productores de Canelones	Visita a la planta de Canelones
	
Salsa de tomate para venta directa (producto promisorio)	Salsa de tomate para la Ecotienda directa (producto promisorio)